

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma / Teknologiaosaamisen johtaminen

Vesa Puustinen

MYYNTITOIMINNAN JOHTAMINEN JA JOHTAMISEN MERKITYS YRITYK-
SEN TOIMINNALLE

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

VESA PUUSTINEN

Myyntitoiminnan johtaminen ja johtamisen merkitys yrityksen toiminnalle

Opinnäytetyö

56 sivua + 4 liitesivua

Työn valvojat

Yliopettaja Simo Ollila

Schaeffler Finland Oy: DI Jaakko Ingren

Toimeksiantaja

Schaeffler Finland Oy

Maaliskuu 2011

Avainsanat

Balanced score card, Myyntiprosessi, Johtaminen, Asiakkuuden hallinta, Mittarit ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia ja selvittää nykyinen myynnin johtamisen tila ja sitä kautta löytää mahdolliset kehittämiskohteet. Tavoitteena oli myös selvittää, kuinka esimiehen tulisi johtaa myyntiosastoa sekä miten hänen tulisi toimia.

Tutkimuksen tärkeimpänä materiaalina oli kirjallisuus. Aiheesta on kirjoitettu monia teoksia, ja tehty tutkimuksia. Myyntiosaston toimivuuden arvioinnissa käytin henkilöstön haastatteluja ja sitä kautta johtamisen toimivuutta. Opinnäytetyössä käsittelin johtamista ja Balanced Score card (BSC) käyttöä osana myyntityön tehostamisesta.

Nykyisen toiminnan tehostamisen tai toisin sanoen myynnin kasvattaminen johtamisen kautta, on mahdollista käyttämällä tehokkaasti hyväksi jo olemassa olevia työkaluja esim. kehityskeskusteluja, CRM –ohjelma, koulutus ja positiivisen toiminnan johtamisen kautta motivoida myyntiosasto hyvään tulokseen.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Technology Administration

VESA PUUSTINEN

Managing of the sales and sales management meaning
to the company's operation

Master of Engineering Thesis

56 pages + 4 pages of appendices

Supervisors

Principal lecture Simo Ollila

Schaeffler Finland Oy: M.Sc. Jaakko Ingren

Commissioned by

Schaeffler Finland Oy

March 2011

Keywords

Balance score card, Sales process, Managing, CRM,
Measurements and targets

The aim of this thesis was to study and clarify current situation in the sales leadership and find a possible development points. The aim was also to find out how a manager can assist a sales department and how he should act.

Primally this thesis is based on the research on the subject of sales leadership. There are, especially within this field the thesis focuses on the relevant studies on the different aspects of leadership and motivation. The functioning of the sales department was analysed by using interviews and management performance.

In the study I analysed a leadership and how to improve operational efficiency by using Balance Scorecard (BSC).

The results of the study showed that the current organization structure is working well and to improve the operations of the sales department is possible by using already existing tools like development interviews, CRM –program, training and for the sales director a consistently positive approach to leadership is essential in order to achieve a good results.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimus aloitus ja lähtökohdat	6
1.2	Tarkasteltava yritys	7
1.3	Työn tavoitteet	9
1.4	Tutkimustavat	9
2	MYYNNIN JOHTAMINEN	11
2.1	Myynnin johtaminen	11
2.2	Yrityksen myyntitoiminta	14
2.2.1	Myyntiprosessi	15
2.2.2	Myynnin suunnittelu	17
2.2.3	Myynnin tuki ja välineet	19
2.2.4	Tavoitteet myynnissä	20
2.3	Nykyiset johtamisen tavoitteet ja välineet	21
2.4	Toiminnan ja myynnin mittaaminen	22
2.5	Toiminnassa ja myynnissä käytettävät mittarit	24
3	MYYNTIPROSESSIN VALVONTA JA JOHTAMINEN	25
3.1	Johtamisen vaikutus yrityksen toimintaan	25
3.2	Asiakkuuden hallinta - CRM	26
3.3	Myyntiprosessien mittaaminen	30
3.4	Myyntiprosessien kehittäminen ja seuranta	32
4	BALANCE SCORE CARD – MYYNTIPROSESSIN TEHOSTAMINEN JA JOHTAMINEN	34
4.1	Balance score card – tasapainotettu tuloskortti	34
4.2	Näkökulmat	38
4.2.1	Taloudellinen näkökulma	38
4.2.2	Asiakasnäkökulma	38

4.2.3	Oppimisen ja kehittymisennäkökulma	39
4.2.4	Prosessinäkökulma	39
4.3	Mittareiden kehittäminen ja käyttö	40
4.4	Mittaristo Schaeffler Finland Oy:ssä	44
4.4.1	Näkökulmat mittariston ja kriittisten menestystekijöiden tarkastelussa	45
4.4.1.1	Asiakasnäkökulma	45
4.4.1.2	Taloudellinen näkökulma	45
4.4.1.3	Sisäisten prosessien näkökulma	45
4.4.1.4	Oppimisen ja kasvun näkökulma	46
4.4.2	Mittarit eri näkökulmista	46
4.4.2.1	Taloudellinen näkökulma	46
4.4.2.2	Oppimisen ja kasvun näkökulma	46
4.4.2.3	Asiakkuusnäkökulma	47
4.4.2.4	Sisäisten prosessien näkökulma	47
4.5	Yhteenveto näkökulmista ja ehdotus tulokortiksi	48
5	JOHTOPÄÄTÖS JA SEURANTA	49
5.1	Tutkimuksen tulos	49
5.2	Myyntiprosessin seuranta ja jatkotutkimusaiheet	50
	LYHENTEET JA MERKINNÄT	52
	LÄHTEET	53
	LIITE 1. YRITYKSEN ORGANISAATIO	56
	LIITE 2. HAASTATTELUT YRITYKSESSÄ	57
	LIITE 3.. HAASTATTELUISTA KERÄTTYJÄ KOMMENTTEJA	58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimus aloitus ja lähtökohdat

Tutkimuksen aloitus tapahtui, kun aloitin uudelleen Schaeffler Finland Oy:ssä 1.9.2011. Aloitin yrityksessä vuonna 1997 ja työskentelin eri positioissa, myös Saksassa päätehtaalla, vuoteen 2005. Sen jälkeen olin toisessa yrityksessä noin 6 vuotta. Poissaoloaikani yrityksessä oli tapahtunut paljon muutoksia, lähinnä johtuen INA- ja FAG – yritysten yhdistymisestä, josta kohdassa 1.2 lisä-infoa.

Koska jokaisen yrityksen lähtökohtana ovat onnistunut myynti ja tyytyväiset loppuasiakkaat, on erittäin tärkeää, että yrityksen myyntitoiminta on hyvin johdettua. Loppuasiakas on valmis maksamaan yrityksen tuottamista tuotteista ja palveluista, mikäli ne edustavat asiakkaille laatua, toimitusvarmuutta ja markkinapohjaista hinnoittelua.

Näistä em. asioilla yritys pystyy rahoittamaan toimintansa ja kehittämään uusia innovatiivisia tuotteita sekä unohtamatta palkkoja ja muita kuluja, joita yrityksellä on. Kaiken toiminnan takana on kyky tuottaa voittoa omistajilleen, jotta toiminta olisi terveellä pohjalla ja jatkumisen kannalta menossa oikeaan suuntaan.

Koska Schaeffler Finland Oy on omasta mielestäni enemmän ratkaisumyyjä kuin tuotemyyjä, niin myynnin oikeaoppinen johtaminen on ensisijaisen tärkeää, että yksikään uusi asiakasprojekti ei menisi ohi. Yrityksen myyntiprosessi tapahtuu yhteistyössä tuotekehityksen, markkinoinnin, logistiikan ja hallinnoinnin kanssa. Onkin ensisijaisen tärkeää, että kaikki yrityksen toiminnot tapahtuvat hallitusti.

Tässä työssä perehdyin vain myyntitoiminnan johtamiseen. Oma kokemus alalta on tuonut näkemyksen, että monesti luullaan, että on riittävää liiketoiminnan kannalta, kun yrityksen tuottamat palvelut ja tuotteet ovat kunnossa. Mutta tämä käsitys on väärä, ja hyvin johdettu ratkaisumyynti tutkii ja selvittää asiakkaiden tilanteen, ongelmat, suunnitelmat ja tavoitteet asiakasorganisaation monella tasolla.

Schaeffler Finland Oy:n myyntihenkilöstö on pääasiassa teknillisen koulutuksen hankkineita henkilöitä. On huomioitava, että osana myyntiosasto on tekninen osasto, jossa on kolme henkilöä. Nämä henkilöt ovat saaneet hyvinkin vapaasti toimia oman

tapansa ja halujensa mukaisesti, eikä heidän toimintatapaansa ole tarvinnut puuttua. Jokainen myyjä on vastuussa omista asiakkaistaan ja tavasta hoitaa niitä eli yritykseen on tulosten valossa seurattu myyjän tehokkuutta. Lisäksi kesän aikana otettiin käyttöön uusi CRM –ohjelma, koska vanhassa järjestelmässä kaikki oli enemmän tai vähemmän hajallaan, eikä yksittäisiä tietoja saatu samaan yhteenvetoon.

Lähtökohtana oli tutkia myynninjohtamista ja nykyistä myyntiprosessia, joka yrityksellä tällä hetkellä on käytössä.

1.2 Tarkasteltava yritys

Schaeffler Finland Oy on Schaeffler Groupin tytäryhtiö, joka toimii INA- ja FAG-laakereiden edustajana ja maahantuojana Suomessa (B2B yritys). Schaeffler Group lukeutuu maailman johtaviin laakerivalmistajiin. Konserni on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen:

- Autoteollisuus
- Teollisuus ja jälleenmyynti
- Ilmailuteollisuus ja tarkkuuslaakerit

Schaeffler Finland Oy kuuluu edellä mainittuun Teollisuus liiketoiminta-alueeseen, joka puolestaan jakautuu neljään osastoon:

- Tuotantokoneet
- Voimansiirto- ja kiskokalustotekniikka
- Raskas koneenrakennus
- Kuluttajatuotteet

Innovatiivisuus, pitkäaikainen kokemus, korkea laatu ja motivoitunut henkilökunta ovat Schaeffler Groupin menestyksen avain. Tutkimus- ja kehitystyöhön investoidaan jatkuvasti. Asiakaskohtaisia ratkaisuja räätälöidään päivittäin ja vuodessa jätetään n. 1.000 uutta patenttihakemusta.

Schaeffler Finland Oy syntyi 1.1.2006, kun silloiset myyntiyhtiöt FAG Sales Europe - Finland ja INA Laakeri Oy yhdistyivät. FAG:n tytäryhtiö perustettiin Suomeen vuon-

na 1967 ja INA:n vuonna 1975, mutta FAG- ja INA-tuotemerkit olivat kuitenkin edustettuina Suomen markkinoilla jo sitä ennen.

Schaeffler Finland Oy pystyy tarjoamaan asiakkailleen luotettavia laakerointiratkaisuja lähes kaikkiin käyttökohteisiin hienomekaniikasta raskaaseen koneenrakennukseen. He tarjoavat myös laakereiden valintaan liittyviä laskenta- ja neuvontapalveluita sekä kunnossapidon ja kunnonvalvonnan tuotteita ja palveluita.

Schaeffler Group kuuluu maailman johtaviin vierintälaakerivalmistajiin ja on arvostettu lähes kaikkien autonvalmistajien yhteistyökumppanina. Yhtymän liikevaihto oli vuonna 2010 yli 9,5 miljardia euroa ja sen palveluksessa on 70.000 työntekijää. Schaeffler Group on siten yksi Saksan ja Euroopan teollisuuden suurimpia perheyri-tyksiä.

Schaeffler Group ja sen kolme vahvaa tuotemerkkiä INA, LuK ja FAG tarjoavat laakerointiratkaisuja kaikille teollisuuden aloille: autoteollisuus, ilmailu- ja avaruusteollisuus sekä muu teollisuus.

Schaeffler Groupin suurin asiakasryhmä on autoteollisuus, jonka osuus liikevaihdostamme on 60 %. Schaeffler Group tekee yhteistyötä lähes kaikkien autonvalmistajien ja tärkeimpien autoteollisuuden alihankkijoiden kanssa. Schaeffler on hankkinut maineen olla luotettava yhteistyökumppani, jolla on vankka taitotieto, olipa sitten kyse henkilöautojen tai hyötyajoneuvojen moottorin, alustan tai vaihteiston osista.

Ilmailu- ja avaruusteollisuuden käyttöön kehitämme ja valmistamme FAG- ja Barden-erikoislaakereita. Lähes kaikissa nykyaikaisissa matkustajakoneissa käytetään FAG-laakeritekniikkaa. Lisäksi FAG toimii maailmanlaajuisesti johtavien helikopterivalmistajien kehityskumppanina ja toimittajana.

Muuta teollisuutta varten heidän tuoteohjelmassaan on yli 40.000 INA- ja FAG-vakiotuotetta, joilla pystytään kattamaan n. 60 eri teollisuuden alan tarpeen. Laajan tuotevalikoiman lisäksi heidän taitotieto tuotannossa, mekatroniikassa sekä raaka- ja voiteluaineissa on tehnyt heistä maailmanlaajuisesti kysytyn ja luotettavan yhteistyökumppanin teollisuudessa. /1/

1.3 Työn tavoitteet

Työn rajaamiseksi seurasin ja haastattelin vain myyntiosaston henkilökuntaa, joten tutkimuksessa en tutkinut yrityksen logistiikka- ja asiakaspalveluosastoa. Tämä olisi mielestäni sekoittanut myynninjohtamisen ja muun toiminnan keskenään, ja pelkän myynnin analysointi olisi ollut hankalaa.

Tutkimustavoitteina oli kohdassa 1.1 mainitut asiat eli myyntiprosessia tutkimalla selvittää myynnin ohjauksen kehittämisen mahdollisuudet. Aluksi selvitin nykyisen käytännön ja tavat yrityksessä. Yrityksen toimintaa aloin tarkastella prosessijohtamisen näkökulmasta. Tämän jälkeen aloitin työn suunnittelun ja hahmottelemisen kehityskohteita ajatellen.

Alusta alkaen oli selvää, että nykyistä CRM – järjestelmää tullaan käyttämään myös tulevaisuudessa eli painopiste tutkimuksessa oli etsiä mahdollisia kehityskohteita ja näiden implementointia yrityksen toiminnassa.

1.4 Tutkimustavat

Koska kyseessä oli yrityksen myyntiosasto, rajoitin tutkimustavat vain tähän osastoon ja sen analysoimiseen. Omalta osaltani syvällisempi analysointi ja toiminnan ymmärtäminen oli hivenen erilaista, koska työskentelen yrityksessä ko. osastolla. Tämä antoi mahdollisuuden seurata tutkimusta läheltä ja samalla sitouttaen itseni tutkimukseen syvällisemmin.

Lähestyin kohderyhmää käytännönläheisesti haastattelemalla, kuuntelemalla ja kysymyksiä esittämällä. Tämän jälkeen tutkimus jaettiin kirjallisuustutkimukseen, jonka perusteella luotiin tutkimuksen viitekehys, sekä haastattelututkimus. Kirjallisuudesta sekä haastatteluista sain tietoa jo toimivista toimintamalleista sekä mahdollisista parannuskeinoista. /2/

Tutkimuksella on kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle ominaisia ominaispiirteitä. Se on luonteeltaan kokonaisvaltaista eli tiedon hankinta on tapahtunut käytännönläheisesti koko työn ajan.

Tutkimuksen kohderyhmä on valittu työhön sopivaksi sekä työn edetessä on suunnitelmia joustavasti ja olosuhteiden mukaisesti muotoiltu. /3/

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi, joten se ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia

Nimitystä "laadullinen" tutkimus voidaan kritisoida, sillä se saattaa olla harhaanjohtava ja voi antaa vaikutelman paremmasta, pehmeämmästä tutkimuksesta pinnalliseen ja kovaan kvantitatiiviseen verrattuna. Kuten Töttö (2004) osuvasti tuokin esille, kaikki tutkimus on itse asiassa vain pinnan raapimista – tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään. Perusteellisella tutkimuksella eli hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla tutkimusasetelmilla, tutkimuksia toistamalla sekä tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista lähestymällä voidaan kuitenkin tavoittaa monipuolista tietoa ja lisätä siten ymmärrystä niin ilmiöön liittyvistä syyseuraussuhteista kuin ilmiön luonteestakin. Tässä työssä yksi vaikuttava tekijä tuloksen kannalta saattoi olla se, että työskentelen läheisesti koko yrityksen henkilökunnan kanssa. Tämä saattoi joissakin tapauksissa heikentää tutkimuksessa esitettyjen vastusten luotettavuutta. /4/

Mutta toisaalta kvalitatiiviset menetelmät tuottavat usein uusia ideoita ja uutta tietoa, jota ei ehkä etukäteen osataisi odottaakaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen anti on, että se auttaa tutkijaa paremmin ja syvemmin ymmärtämään kohderyhmiään, niiden asenteita, tuntemuksia, mielikuvia, motiiveja, odotuksia ja käyttäytymistä.

Kvalitatiivinen tutkimusote on joustava. Tutkimuksen sisältöä voidaan tarvittaessa muuttaa vielä kenttätöön aikanakin, jos löydökset tai tavoitteiden muutos sitä edellyttää. /5/

Työn tavoitteena ei ollut muodostaa uutta myyntiprosessia yritykselle, vaan etsiä mahdollisia kehityskohteita. Tähän liittyen muodostin tutkimuskysymyksiä, jotka ovat mainittu liitteessä 1. Kysymyksiä en jaotellut mitenkään eri teemoihin, vaan hain kysymyksillä myyjien tämän hetkistä tietoa nykyisestä tilanteesta yrityksessä. Tämän jälkeen yhdessä henkilökohtaisten haastattelun kautta määrittelin johtopäätöksen.

2 MYYNIN JOHTAMINEN

2.1 Myynnin johtaminen

Tehokkaan ja motivoivan myynnin johtamisessa on olemassa monenlaisia näkemyksiä. Kirjallisuudesta löytyy monta lähdettä, jotka määrittelevät myynnin johtamisen siten, että sitä suunnitellaan, organisoidaan, johdetaan, valvotaan ja on valittu oikeat ihmiset saavuttamaan asetetut päämäärät. Tärkeimpänä kriteerinä on kuitenkin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, että yritys on kykenevä tuottamaan voittoa sen omistajille. Myynnin johtamisen prosessia voidaan tarkastella eri vaiheissa. /6/

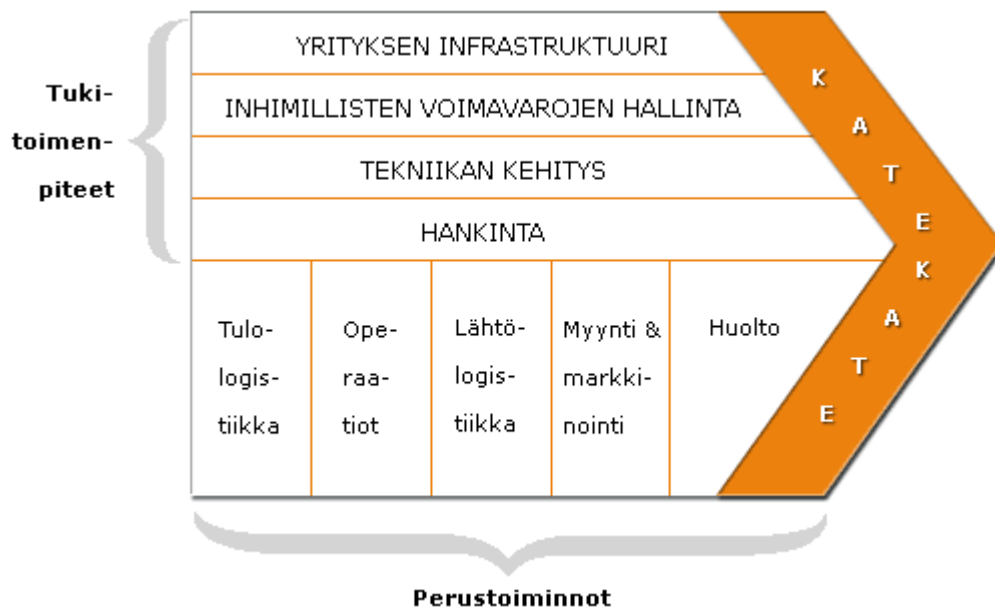
1. Suunnittelu
2. Henkilöstö (myynti)
3. Valmentaminen / koulutus
4. Johtaminen
5. Seuranta



Kuva 1. Myyntityön johtaminen ja myynnin suunnittelu. /7/

Miten johto voi vaikuttaa myynnin onnistumiseen? Tämä on varmasti vaikea kysymys ja vaatii johdolta erilaisia kokemuksia, monipuolista osaamista sekä hyvää ammattitaitoa omalla alallaan. Kotler:n (1991) mukaan myyntijohdon on osattava seuraavia asioita, jotta toiminnan ohjaaminen olisi tehokasta:

1. Strategian on oltava kunnossa
2. Organisaatio toimii asiakkaat huomioiden
3. Myyntijohto tuntee henkilöstön
4. Pystyy suunnittelemaan toiminnan
5. Ymmärtää yrityksen budjetoinnin, markkinoinnin ja osaa luoda ennusteita
6. Oikeat ihmiset oikeissa paikoissa
7. Tiedossa osaaminen
8. Osaa analysoida saatuja tietoja
9. Tuntee kilpailijoiden toiminnan.



Kuva 2. Yritysten sisäinen suhdekuvaus eri toimintojen merkitys /8/.

Esimiehen tapa, jolla hän johtaa, vaikuttaa myös kokonaisvaltaisesti myyntitiimin toimintaan. Esimerkkinä alla olevan taulukko, jossa osoitetaan valmentavan lähestymistavan vaikutus.

Manager	Leader	Coach
Rakentaa visioita ja strategioita	Toimii esimerkkinä ja esimerkillisesti	Oivalluttaa
Varmistaa työvälineiden kunnan	Viestii ja jakaa tietoa	Kysyy kysymyksiä
Suunnittelee ja ohjaa työtä (työnjohto)	Edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiriä	Auttaa unelmien ja tavoitteiden toteuttamisessa
Rekrytoi ja huolehtii resurssien saatavuudesta	Kuuntelee Keskustelee	Mahdollistaa päämäärien saavuttamisen
Hoitaa hallinnollisia tehtäviä: lomat, palkat, ym.	Osallistuu johdettavien arkeen	Tukee yksilöä ja yhteisöä menestymään Nauttii toisten menestymisestä
Työsuhdeasiat Työsopimukset	Sitouttaa Perehdyttää	Varmistaa sitoutumisen

Kuva 3. Esimiehen tapa johtaa /9/

2.2 Yrityksen myyntitoiminta

Schaeffler Finland Oy organisaatio on jaettu siten, että jokaisella myyjällä on myös logistiikkahenkilö. Tämä henkilö on myös yhteydessä asiakkaisiin, mikäli on tarvetta selvittää tavaroiden saatavuutta, toimitusaikaa tai jotakin palveluihin liittyvää asiaa. Tämä mahdollistaa sen, että asiakas saa ensiluokkaista palvelua jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa ja asiakkaan kokema arvo syntyy, kuten kuvassa 1 esitetty.

Lisäksi myyntiorganisaatioon kuuluu kolme teknistä henkilöä ja yksi kunnossapito-insinööri. Nämä henkilöt ovat myös yhteydessä itsenäisesti asiakkaisiin sekä myyjän tukena asiakastapaamisissa, joissa vaaditaan esim. tuotekehittelyä, mittalaitteita tai muuta syvällisempää teknistä osaamista.

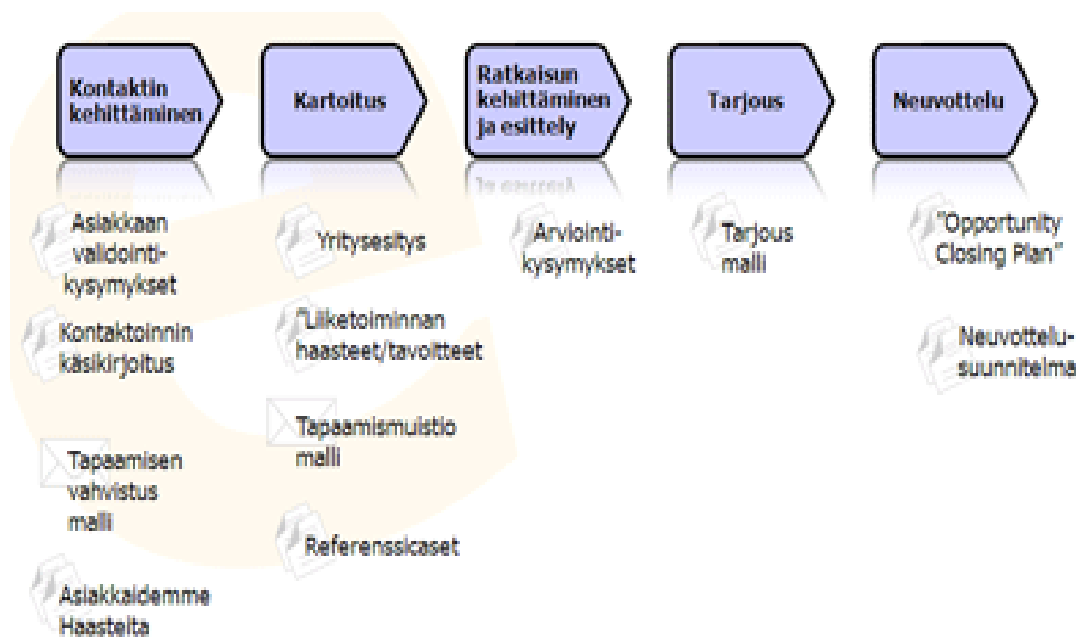
Organisaatio on jaettu siten, että molemmilla osastoilla on omat johtajansa. Koko yrityksen toiminnasta vastaa toimitusjohtaja, jolle molemmat osastojohtajat raportoivat. Myyjät ja logistiikkahenkilöstö raportoivat omille esimiehilleen. Nykyinen toimintamalli johtamisessa on ollut käytössä vuosia. Nykyisessä mallissa myyjät päättävät itse omista asiakastapaamisistaan ja raportoivat eri tavoilla, toiset enemmän ja toiset vähemmän. Kesällä käyttöön otettu uusi CRM –järjestelmä mahdollistaa tarkemman asiakasseurannan ja myös helpomman jakelun asiakasraporteille.

Koska myyjien toiminta omien asiakkaiden kanssa on päällisin puolin valvottua eli tehokkuutta mitataan jo olemassa olevilla mittareilla.

2.2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi tarkoittaa myyntitoiminnan prosessinomaista jakamista kiinnostuksen herättämiseksi, asiakkaiden tarpeiden määrittämisestä ja asioista sopimisesta sopimuksen saamiseen. /10/

Myyntiprosessin eri vaiheiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan helpommin johtaa, arvioida ja toteuttaa myyntiprosessin eri vaiheita.



Kuva 4. Myyntiprosessin perusosat. /11/

Kuten myynninjohtamisessa on myös myyntitiimissä työskentelevän myyjän tiedettävä ja suunniteltava oman asiakkaansa tarpeita lähitulevaisuudessa. Tämä mahdollistaa myynnin paremman onnistumisen tulevaisuudessa, koska myynti on valmistuneempi myyntitapaamisiin. Tärkeää tässä tapauksessa on myös, että toimitaan meidän asiakasyrityksiin päin hyvin läpinäkyvästi. Tämä mahdollistaa asiakkaan yhteyshenkilölle sen, että hän tietää jatkossakin toimintatapamme eivätkä mahdolliset kaupat kaadu toiminnan ymmärtämättömyyteen.



Kuva 5. Myyntiosaamisen elementit. /12/

Myyntiprosessia kehittämällä yritys voi luoda myös erilaisia mittareita myyntitoiminnan onnistumiselle. Nämä voivat olla osana myynnin seuraamista tai kytkettynä yrityksen laatujärjestelmiin. Ja varmasti yksi tärkeimmistä seikoista, joita voidaan välttää, on kokemuksen kautta tulleet ns. tuottamattomat ja roikkuvat tarjoukset.

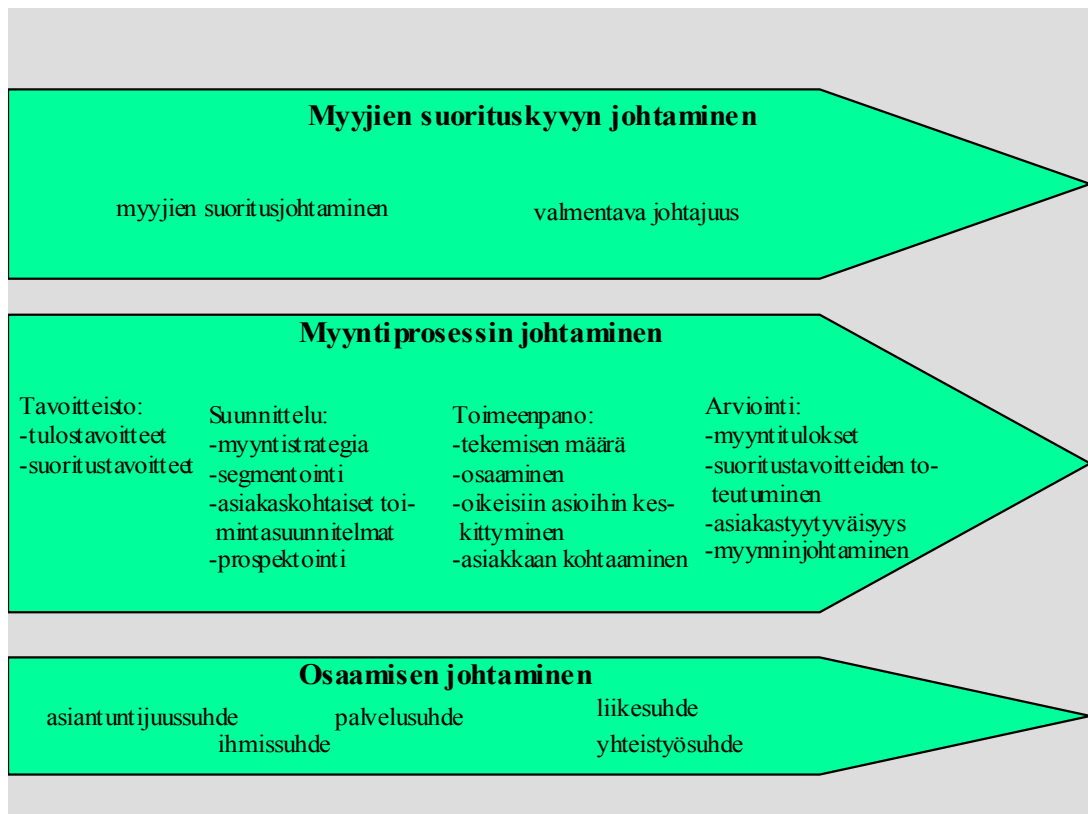
Nykyisessä dynaamisessa yritysmaailmassa on huolestuttavaa se, että asiakkaat eivät ole enää valmiit maksamaan laadusta vaan nähdäkseni hinnasta on tullut enemmän ja enemmän avainkysymys. Tämä onkin yksi suurimmista haasteista myynnille. Yleensä epäonnistuminen myyntiprosessin eri vaiheissa voi johtua myös siitä, että myyjä tai myyntiosasto on unohtanut olla yhteydessä asiakkaan puolen kontaktiin. Viitataan tällä siihen, että myyjän on oltava samalla viivalla asiakkaan ostoprosessin kanssa. Kaikkien prosessien lopullisena määränpäänä on aikaansaatu tilaus.

Myyntiosaamisen lisäksi on kuitenkin otettava huomioon myynnin ja asiakkuudenhallinnan merkityksen ymmärtäminen. Näitä seikkoja on mietittävä asiakasrajapinnoissa työskenneltäessä:

- Myynnin ja todellisen toteutuman seuranta on oltava hallinnassa tehokkaassa myyntiorganisaatiossa.
- On tunnistettava myyntiprosessin vaiheet ja vaiheita on myös seurattava.
- Uusien ja miksei myös jo olemassa olevien asiakkuuksien kehittymistä tulee seurata aivan myyntiprosessin alusta lähtien, jotta voidaan hallita koko ketju.
- Viimeiseksi on kaikkien ymmärrettävä, että asiakkuudet ovat yrityksen arvokkainta pääomaa osaavan henkilökunnan kanssa.

2.2.2 Myynnin suunnittelu

Kuten kaikessa myyntityössä toimivat asiakaspalvelussa olevat linkkeinä asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaspalveluhenkilöt ovat useasti kontaktissa erilaisten asiakkaiden ja ihmisten kanssa. Tämä asettaa yritykselle vaateita, että henkilöt, jotka ovat yhteydessä asiakkaisiin edustavat yritystä ja yrityksen asettamia arvoja, jotka ovat yritykseen liitettyjä. Koska Schaeffler Finland Oy toimii sekä jälleenmyyjien että teollisuusasiakkaiden kanssa, on myynnin strategisella suunnittelulla tärkeä osa yrityksen toimintaa asiakkaiden suhteen. Myynnin ja johtamisen eri tasoja voidaan myös tulkita kuvainnollisesti:



Kuva 6. Myynnin, osaamisen ja johtamisen eri tasot prosessin eri vaiheissa /10/

Schaeffler Finland Oy:llä on myynti jaettu alue- sekä asiakaskuntaakohtaisesti, koska tuotteita ja niihin liittyviä palveluita on useita erilaisia. Myynti voidaan jakaa neljään eri alueeseen:

1. Tuotevalikoiman:

- Tuotteet vaativat erikoisosaamista. Schaeffler Finland Oy:n tuotteista osa kuuluu tähän kategoriaan. Myyntihenkilökuntaa auttaa tekninen osasto, joka taas on teknisissä tapauksissa yhteydessä tehtaalla oleviin oman alansa asiantuntijoihin. Tällä varmistetaan, että kaikki asiakasprojektit ovat teknisesti hallinnassa.

2. Tehtävien:

- Myyntihenkilöstö on tai osa siitä on erikoistunut uusasiakasmyyntiin / -hankintaan. Jokainen myyjä työskentelee omien asiakkuuksien kanssa proaktiivisesti.

3. Asiakaskunnan:

- Tämä on yleensä käytössä niissä toimialoissa, joissa asiakkaat on jaettu esim. volyymin tai erikoistumisen mukaan.

4. Maantieteellisesti:

- Käytössä, kun henkilöt ovat sijoittuneet eri alueille. Ongelmia voi aiheuttaa tekninen tai ammattitaidon puuttuminen. Schaeffler Finland Oy:llä maantiellinen palvelu tapahtuu jälleenmyyjäverkoston kautta. Mikäli jälleenmyyjä tarvitsee teknistä apua, on hän yhteydessä ennen asiakastapaamista tekniseen henkilöön.

2.2.3 Myynnin tuki ja välineet

Kuten kaikessa myyntityössä, niin myös tässä tapauksessa yrityksen myyntihenkilöstön panos myyntityöhön vaikuttaa kaikkien toimintojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Itse myyntiprosessi on positiivisesti kehittynyt siten, että prosessin liikkeellelähtö tapahtuu sekä myyjien että asiakkaiden toimesta. Passiivista myyntitoimintaa, jossa odotetaan asiakkaan soittoa toivoen tilausta, ei ole. Tämä on erittäin hyvä asiakaspalvelun näkökulmasta. Tällöin asiakkaan liiketoimintaa lähdetään heti alusta lähtien tukemaan ja auttamaan siten, että tuleva mahdollinen myyntiprosessi tuo myös asiakkaalle lisäarvoa.

Koska suurin osa myynnistä on tuotemyyntiä sekä ratkaisumyyntiä, on myyjien oltava proaktiivisia koko ajan. Erot näiden kahden myynnin välillä ovat:

1. Tuotemyynti:

- Yleensä asiakas itse määrittelee haluamansa tuotteen tai palvelun, ja lähestyy yritystä itse. Myyjän tehtävänä on tunnistaa taas, että yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on juuri oikea asiakkaalle. Tämä segmentti on enemmänkin jälleenmyyjien kautta tapahtuvaa myyntiä.

2. Ratkaisumyynti:

- Ratkaisumyynti on se myyntialue, jossa Schaeffler Finland Oy:n myyjät toimivat. He ovat yhteydessä asiakkaisiin myös ilman teknistä tai kaupallista kyselyä. He toimivat konsultoivasti ja proaktiivisesti asiakaskunnan parissa, jossa on erittäin vaativia käyttökohteita.

Myynnin tukena toimii asiakaspalvelu- ja logistiikkaosasto. Tämä osasto toimii myynnin tukena erilaisissa saatavuus ja hinta kysymyksissä. He myös huolehtivat, että asiakkaat ovat koko ajan tietoisia mahdollisista tuotannon tekemisistä muutoksista.

Suhteiden ylläpitämisestä asiakkaisiin edellyttää jatkuvaa panostusta asiakassuhteen hoidon systematisoitumiseen. Näitä ovat ennakkoon suunnitellut tapaamiset, pitkäaikaiset sopimukset ja niihin kuuluvien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Schaeffler Finland Oy asiakaskunta näkee yrityksen enemmänkin partnerina kuin pelkkänä toimittajana. Lisäksi myynti-, asiakaspalvelu- ja logistiikkaosastot on organisoitu siten, että minkäänlaiset ongelmat tavaroiden ja palveluiden toimittamiseen eivät pääse yllättämään negatiivisesti.

2.2.4 Tavoitteet myynnissä

Tavoitteet myynnissä ovat kuten muillakin tulevaisuuteen katsovilla yrityksillä eli kasvu ja markkinaosuuden kasvattaminen. Tähän on mahdollista päästä johtamalla tiimiä ja myyntiä siten, että kaikki osaavat optimoida sekä asiakkaan tarvitseman että oman organisaationsa vaatiman ajan. Myynnillisesti tärkeää on huomata tärkeät ja vähemmän tärkeät seikat ja asiat. /13/

Myyntitapahtumat sisältävät yleensä myös niin sanottuja näkymättömiä tekijöitä, joista myyjä voi huomata esim. onko asiakas todella ostamassa tuotetta tai palvelua meidän yritykseltä. Myyntihenkilöiden koulutus on siten tärkeä osa tulevaisuuden kasvua, jotta mahdollistetaan kaikkien projektien tai kaupallisten tilanteiden hallitseminen.

Huomioitavaa on myös kehityksen kannalta, että suurin osa käytössä olevista asiakkuudenhallintajärjestelmistä ei ota huomioon, kuinka asiakkaat ostavat. /13/

Schaeffler Finland Oy tekemä liiketoiminta on rakentunut luottamuksen kautta. Tämän kaltainen asiakkuuden hallinta on luonut sen, että suurin osa asiakkaista on pitkäaikaisia kumppaneita. Tämä osoittaaakin sen seikan, että myös asiakasvalinta on tehtävä huolella, jotta yritys voi turvallisesti rakentaa pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tämä tarkoittaa sitä, että suhteiden tulee olla suunniteltuja ja harkittuja, koska vasta todellisen onnistuneen myyntiprojektin jälkeen yrityksellä on mahdollisuus rakentaa asiakkaaseen niin luottamuksellinen suhde, että molemmat ovat kykeneviä arvioimaan toimintaansa enemmänkin kumppanuutena kuin perinteisenä toimittaja-myyjä-suhteena.

Schaeffler Finland Oy asiakkaat ovat erikokoisia OEM ja MRO asiakkaita. MRO asiakkaat pääsääntöisesti hoidetaan jälleenmyyjäverkoston kautta. Mutta teknisissä kysymyksissä kaikki palvelu hoidetaan myyntiosaston teknisten henkilöiden kautta. Tämä tuokin sen edun yritykselle, että yleensä asiakkaat ovat valmiimpia maksamaan strategiselle kumppanille enemmän kuin sellaiselle yritykselle, joka toimittaa ainoastaan vain tavaroita. Tavaroiden toimittajan on myös helpompaa asiakkaalle vaihtaa kuin tärkeä kumppani.

Hyvää Schaeffler Finland Oy toiminnassa on myös jälleenmyyjäverkoston käyttäminen. Loppuasiakasta ajatellen on merkitystä vain sillä seikalla, että pystytäänkö tuottamaan lisäarvoa kumppanille. Myyntitoimintaa harjoittava yritys harvoin kykenee yksinään strategiseen kumppanuuteen, ja siksi se tarvitsee avukseen vahvan verkoston.

2.3 Nykyiset johtamisen tavoitteet ja välineet

Yrityksellä on myyntiosastolla myyntijohtaja, joka vastaa myyntiosaston toiminnasta ja sen vetämisestä. Hän raportoi toimitusjohtajalle. Yrityksen myyntilinjaukset tulevat kuitenkin suurimmalta osin Saksasta, jossa koko yrityksen ylin johto toimii. Myyntilinjauksissa on kuitenkin huomioitu eri maiden erilaiset markkinatoiminnat mm. tekninen palvelu, myyntihinnat. Ylintä valtaa Suomen osalta kuitenkin käyttää toimitusjohtaja, joka ottaa myös kantaa yrityksessä tapahtuviin myyntiin ja markkinoinnissa tapahtuviin toimintoihin.

Myyntiosaston organisaation on jaettu siten, että muutama henkilö on keskittynyt jälleenmyyjien toimintaan ja muut toimivat aluemyyntipäällikköinä vastaten omista asiakasalueistaan. Näiden lisäksi osastolla työskentelee kolme henkilöä teknisessä palveluksessa sekä yksi henkilö vastaten kunnossapito- ja Service –tuotteista ja palveluista jälleenmyyjien ja muiden asiakkaiden kesken.

Kaikki henkilöt ovat kokeneita tällä alalla. Osa on työskennellyt jo yli 20 vuotta yrityksen palveluksessa, muut ovat olleet toiminnassa mukana vuosia. Myyjien haastatteluiden perusteella he eivät kaipaa toimintansa seuraamiseen seurantaa vaan pikemminkin heidän myyntityötänsä helpottavia keinoja, kuten kysymykset toimitusajoista ja hinnoista. Lisäksi heille on selkeämpää, kun toiminnalle on asetettu selkeät raamit ja linjauksen, joiden mukaan toimintaa viedään eteenpäin. Omien asiakkaiden ja tietenkin uusien asiakkaiden hoitamisen ohjaamiseen heillä ei ole tarvetta. Näin kokevat erityisesti kokeneemmat myyjät.

Yrityksen toiminnanohjaukseen johto käyttää välineenä sisäisiä myyntipalavereita, joita järjestetään tietyin väliajoin. Näissä tapaamisissa kaikilla on mahdollisuus käsitellä tärkeitä asioita omasta näkökulmastaan, ja saada asiat myös muiden tietoisuuteen.

Tapaamisessa käydään läpi niin tuotteita, palveluita, asiakkaita kuin myös myynnin toimintaan liittyviä kysymyksiä. Muina välineinä käytetään kehityskeskusteluja, myynnin seurantaa, budjetointia sekä raportointia. Näiden tärkeimpänä tekijänä on motivoida kaikkia toiminnassa mukana olevia parempaan suoritukseen.

2.4 Toiminnan ja myynnin mittaaminen

Myyntitoiminnan mittaamisen merkitys yrityksen toiminnalle on erittäin tärkeä asia. Liiketoiminnan onnistumisen mittaaminen ja tulosten tarkastelu ovat liiketoiminnan edellytys ja jossakin määrin perusta onnistuneelle myynnille.

Monesti liiketoiminnan ollessa positiivista eli kaikki menee hyvin, unohdetaan muut mittarit kuin ne jotka osoittavat myynnin erinomaisuutta kuvaavia arvoja. Talousnäkymien taas mennessä alaspäin aletaan käyttää myös muita myyntitoimintaan liittyviä mittareita.

Tutkimuksessa esiin tuleva asiana oli se, että tärkein mittari on yrityksen liikevaihto, koska tämä mittari osoittaa liiketoiminnan suunnan ja vaikuttaa myyjille sekä henkilökunnalle maksettaviin bonuksiin. Oman myynnin seuraaminen tapahtuu SAP kautta, josta näkyy tulevat toimituksen ja jo myydyt projektit sekä tuotteet. Yrityksen tilauskanta on myös järjestelmässä kaikkien nähtävissä.

Näitä olemassa olevia tietoja käytetään yhtenä osana tehtäessä uutta budjettia seuraavalle vuodelle. Lisäksi yrityksen johto käyttää tietoja tulevaisuuden näkymien hahmottamiseen. Tilauskannan kehitys kertoo myös seuraavien kuukausien kehitystilanteesta ja heijastuu myöhemmin yrityksen liikevaihtoon.

Tulevia näkymiä ennustetaan budjetoinnin avulla. Budjetti muodostetaan kalenterivuosittain yhdessä johdon ja myyntihenkilöstön kanssa. Budjetti perustuu kokemukseen, tiedossa oleviin uusiin asiakasprojekteihin sekä historiatietoihin. Budjetoinnin tarkkuutena käytetään ensisijaisesti myyjää, seuraavana on asiakassegmentti tai -alue ja lopuksi yrityksen toiminta. Budjetointi käydään myös läpi yhteisissä myyntipalaverissa, joita järjestetään kerran kuukaudessa tai useammin tarpeen mukaan.

Tärkeänä seikkana yrityksessä on myös katteiden seuranta. Katteita tehdyistä kaupoista voi myös jokainen myyjä seurata asiakkuudenhallintajärjestelmästä. Kuten kaikissa yrityksissä hyvä kate edesauttaa toiminnan jatkuvuutta, joten sen seuraaminen myös bonustasolla on tärkeää.

Haastatteluiden perusteella yrityksessä olevia myyntitoimintojen kehittämistarpeita ovat:

- Asiakaspalvelun kanssa yhteistyössä tehtävät toimenpiteet, jotta asiakkuudenhallinta myyntiprosessissa olisi paremmin hallinnassa. Lähinnä seikka, joka tuli esiin, oli tarjousten seuraaminen loppuun saakka eli tieto mahdollisimman nopeasti siitä, että miksi kauppa ei tullut yritykseen. Toisaalta tämä asia tuli esiin pettymyksenä toimitusaikojen suhteen, ja siksi toisten mielestä asia ei ollut tai ole tärkeä, koska yleisin syy henkilökunnan kannalta oli toimitusaika.

- Nykyisen käyttöjärjestelmän yksinkertaistaminen ja toivomus, että tulevaisuudessa olisi käytössä vain yksi järjestelmä koko yrityksessä. Tässä kohtaa tarkoitettiin sitä asiaa, että käyttää ja löytääkö heti oikean raporttipohjan tai –muodon, koska ohjelmisto sallii monipuolisen raportointimahdollisuuden.
- Organisaation selkeyttäminen sekä myynti- ja asiakasvastuiden selkeämpi jako tai roolit. Toivomus olisi myös selkeistä mittareista ja jatkuvasta myynnin seurannasta. Tätä kautta tulisi myös mittareiden perusteella asetetut tavoitteet ja myyjäkohtaiset bonukset.

2.5 Toiminnassa ja myynnissä käytettävät mittarit

Nykyisessä toiminnassa asetettavat mittarit, jotka vaikuttavat bonukseen, liittyvät omaan henkilökohtaiseen tai yrityksen toimintaa:

1) Yritys

- a. Liikevaihto
- b. Varasto
- c. Kulut

2) Tiimi

- a. Liikevaihto
- b. Uusasiakashankinta
- c. CRM –järjestelmän käyttö

3) Henkilökohtainen

- a. Liikevaihto
- b. Projektit
- c. Kirjatut virheet
- d. Hyvitysten määrä
- e. Koulutus
- f. Yhteinen toiminta jälleenmyyjän kanssa.

3 MYyntIPROSESSIN VALVONTA JA JOHTAMINEN

3.1 Johtamisen vaikutus yrityksen toimintaan

Tehokas ja motivoiva myyntijohtaminen on vaikea määrittää tai näyttää miten se tehdään, koska eri myyntiyrityksissä tai –ryhmissä on erilaisia toimintatapoja ja johtamismalleja. Yleispätevää toimintamallia on vaikea luoda em. seikoista johtuen, mutta tehokas johtaminen vaatii aina tilanteeseen sopivaa johtamista.

Kuten myyntihenkilöstö niin myös johtajaa arvostellaan organisaatiolle tuloksien perusteella. Tämä onkin tärkeää pitää mielessä, koska hyvin motivoitunut ja tietenkin johdettu tiimi on erittäin hyvä työkalu menestykseen. Motivoinnin ja muun toiminnan ohjaamisen tuleekin mennä oikeaan suuntaan ja suuntaa on hyvä välillä tarkistella kriittisesti.

Hyvä ja motivoiva johtaja ei tule ensimmäisenä ja lähde viimeisenä työpaikalta. Hyvä esimies löytää tiimistään oikeat henkilöt ja motivoi heidät hyvin suorituksiin. Toisaalta kokemus on myös opettanut, että koko tiimin on tunnettava toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Tällöin voi taas esimies kuunnella paremmin tiimiä ja luottaa alaistensa toimintaan ilman huolestumista eli saavuttaa parempaa tulosta.

Johtajan on hyvä välillä reflektoida omaa toimenkuvaansa, jotta oma motivaatio ja työn mielekkyys säilyisi tehokkaana. Tämä voi myös tapahtua siten, että alaiset kuvaavat onnistumista. Tällöin pystyisi kyseenalaistamaan asioita ja oppimaan annetusta palautteesta. Kaikkien palautteiden säännöllinen seuranta on tärkeää, jotta voidaan olla oikeassa suunnassa kehittymisen suhteen. Motivaation ylläpitäminen on myös tärkeää koko tiimille, koska motivaation laskeminen voi johtaa siihen, että jossakin vaiheessa työt alkavat kerääntyä ja aiheuttaa negatiivisen kierteen asiakkaiden palvelutason suuntaa.

Kuten motivoinnissa myös tulosten saavuttamisessa johtajalla on suuri merkitys. Johtajan on saatava ihmiset innostumaan ja sitä kautta saavuttamaan parempia tuloksia omien asiakkaiden kanssa. Johtajuudesta onkin tehty TYKI –malli./14/

Johtajuuden vetovoiman TYKI-malli
T tarkoittaa tilannetajua , tilanteiden sisäistämistä ja hallintaa, niissä ”läsnäolemis- ta” niin, että elää kussakin hetkessä, mutta niin joustavana, että pystyy mukautu- maan myös odottamattomiin tapahtumiin ja käyttämään ne hyväkseen.
Y tarkoittaa yhteyttä ihmisiin , kykyä ulottua toisiin ihmisiin, tavoittaa heidät, ra- kentaa ja ylläpitää toimivia suhteita kanssaihmiin empatialla, eläytymällä, kuunte- lemalla ja menemällä heitä lähelle ja päästämällä heidät lähelle.
K viittaa tunteidemme kuvastamiseen , siihen että osaamme ilmaista tunteitamme ja tunteuksiamme oikeilla, keskenään yhteensopivilla tavoilla käyttämällä siihen kaikkia keinoja – sanoja, ääntä, eleitä, ilmeitä – halutun viestin perille viemiseksi.
I tarkoittaa itsetuntemusta – sitä, että ymmärrämme itseämme, hyväksymme it- semme, olemme aitoja ja teemme periaatteidemme ja arvojemme mukaisia päätök- siä ja tekoja.

Kuva 7. TYKI-malli /14/

3.2 Asiakkuuden hallinta - CRM

Asiakkuuden hallinta on yrityksen kasvun ja kehittymisen kannalta tärkeä asia. Tämä tarkoittaa lyhyesti uusien asiakkaiden ja vanhojen asiakkaiden säilyttämisen siten, että yrityksen kasvu ja kehittyminen tapahtuu hallitusti. Nykyinen muuttunut ilmapiiri, jossa asiakkaiden kohdistamat vaatimukset kovenevat päivä päivältä, asettaa tälle

kovat haasteet. Lisäksi prosessien toteuttaminen ja ylläpitäminen erilaisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa voi olla hankalaa ilman toimivia järjestelmiä.

Jotta yritys voisi keskittyä menestykseen, on sillä oltava jonkinlainen asiakkuuksienhallinta ohjelma. Tätä em. nimitetään useasti englanniksi ”customer relationship management” eli CRM. Tällainen järjestelmä auttaa yritystä pysymään mukana markkinoiden ja asiakkaiden muutoksissa tai oikeastaan oltava hivenen edellä mahdollisia muutoksia. Totta kai tärkeää on myös, että ohjelmaa käytetään laaja-alaisesti yrityksen toiminnassa.

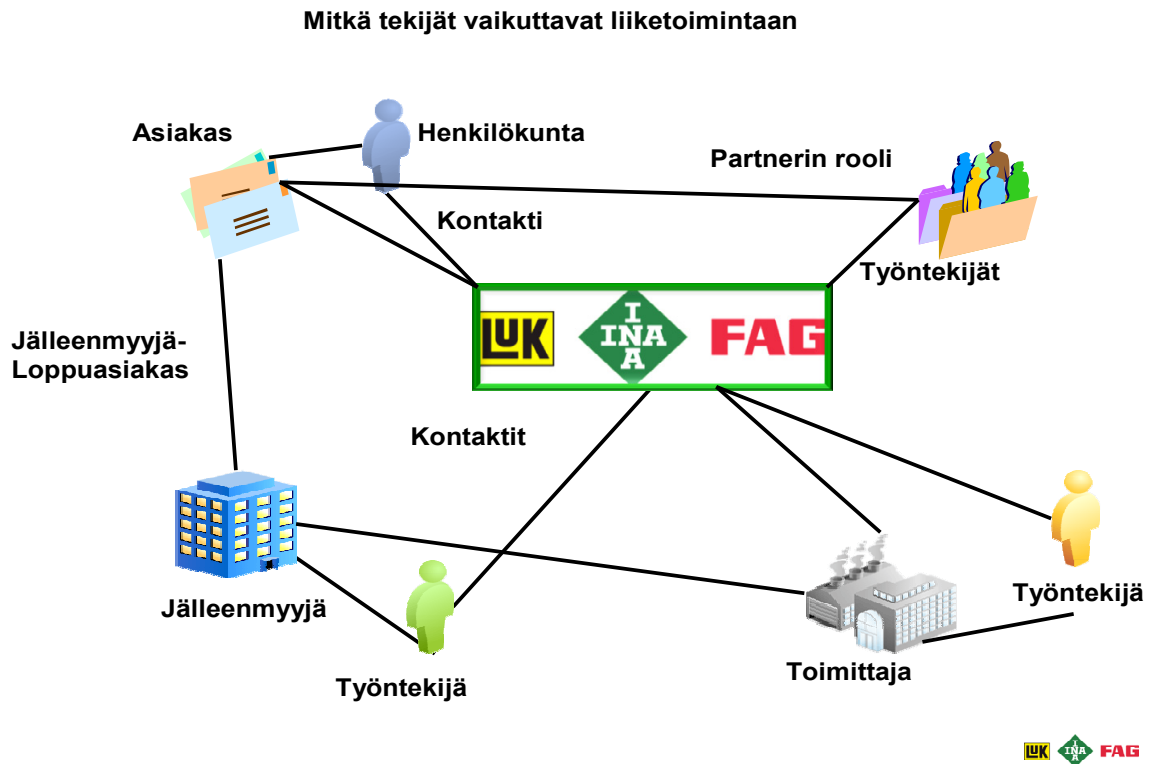
Kirjallisuusviitteissä on mainittu kahdeksan CRM –perusasiaa /15/:

1. Nopea hyöty ratkaisuksista
2. Vaivaton mukautuminen
3. Täysi näkyvyys asiakkaan tietoihin
4. Reaaliaikainen näkyvyys
5. Huonojen tietojen hylkääminen
6. Korkea käyttöaste
7. Jatkuvan menestyksen turvaaminen
8. Laaja yhteisö.

Schaeffler Finland Oy käyttää toiminnassaan Salesforce –nimistä asiakkuuksien hallintaohjelmaa. Ohjelma on vasta kesällä otettu käyttöön, ja sillä on korvattu vanha SIS-niminen järjestelmä. Nykyisen järjestelmän edut vanhaan ovat:

1. Rakenne muutettu siten, että keskeisenä elementtinä on asiakaskortti.
 - a. Helpottaa asiakastietojen löytymistä ja raportointia.
2. Asiakaskäyntiraportit voi syöttää suoraan nykyiseen järjestelmään.
 - a. Helpottaa tiedon etsimistä asiakastasolla.
3. Asiakaskäyntiraportin liitteet.
 - a. Eri projektit ja yhteyshenkilöt voidaan liittää oikeisiin kohteisiin. Selkeyttää vastuuta asian eteenpäin viemisessä.
4. Monipuolisuus raporttien luomisessa.
 - a. Nykyisessä tiedot saadaan raportteihin SAP:sta tai toisesta järjestelmästä suoraan ilman ylimääräistä etsimistä eri järjestelmien välillä.
5. Uudenlainen ulkoasu ja käytettävyys.
 - a. Voi motivoida käyttämään säännöllisesti, kuten tarkoitus, kun käytettävyys on käyttäjäystävällistä.

Uusi järjestelmä on käytössä maailmanlaajuisesti koko Schaeffler Group:ssa.



Kuva 8. Schaeffler Finland Oy:n käyttämän järjestelmään vaikuttavat tekijät.

Ohjelman käyttö antaa myyjille kokonaisvaltaisen näkemyksen yhdellä ruudulla asiakkaan tilanteesta sillä hetkellä. Riippuen asetuksista on mahdollista nähdä:

- nykyinen myynti
- budjetti
- projektit
- asiakaskäynnit
- asiakkaan status (asema yrityksen koko asiakaskunnassa esim. top 10).

Kuva 9. Myyjän saama tieto omista asiakkaista.

3.3 Myyntiprosessien mittaaminen

Haastatteluissa ei tullut esiin selviä seikkoja, joita pitäisi ottaa paremmin huomioon myyntiin liittyvissä kehittämisasioissa. Myös huomioitavaa on se, että nykyinen toiminta on linjassa sen kanssa, että ei löytynyt tekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisessa mielessä.

Itse myynnin prosessi lähtee yleensä käyntiin asiakkaan yhteydenotosta liittyen tuotteisiin tai palveluihin. Tätä ennen kuitenkin myyntihenkilöstö on yleensä vierailnut asiakkaan luona, ja kertonut mahdollisista kehityskohteista tai uusista ratkaisuista, jotka voivat tuoda asiakkaalle lisäarvoa.

Myyntihenkilöstö vastaa erittäin hyvin asiakkaiden esittämiin vaatimuksiin ja toivomuksiin tuotteiden ja palveluiden osalta. Ongelmaa ei tule ratkaisujen etsimisessä tai tuotteiden kehittämisessä asiakkaiden toiminnan parantamiseksi.

Tällainen palveluasenne taas kehittää sekä edesauttaa oman yrityksen ja asiakkaan liiketoiminnan eteenpäin viemistä.

Myyntiprosessiin liittyvät myös asiakaskäynnit, jotka ovat yrityksen osalta niin sanottua proaktiivista myyntiä. Tämän mittaaminen voi olla hankalaa järkevästi, koska nykyisessä taloudellisessa tilanteessa on ajateltava myös yrityksen kuluja. Mikäli tämä olisi yksi mittareista, saattaisi myyjät turhaan käydä asiakkaan luona ja herättää asiakkaissa turhautumista.

Yrityksen myyntiprosessi onkin muovautunut nykyiseen tapansa vuosien varrella. Kokonaisuutena se toimii hyvin, ja kaikkien toiminta otetaan huomioon. Informaation kulku on myös varmistettu siten, että asiakkuudenhallintajärjestelmän kautta voi laittaa viestin kaikille, joita asia mahdollisesti voisi koskea.

Tärkeimpänä mittarina varmasti toimii asiakkaan liikevaihto, joka on jo osa tänä päivänä käytettävää mittaristoa. Ongelmia taas liikevaihdon arvioinnissa tuo varmasti taloudellinen tilanne ja myös päätökset valtion suunnalta. Tästä esimerkkinä on tuulivoimapuistojen rakentaminen Suomeen, ja sitä kautta laakereiden tarpeellisuus erilaisissa projekteissa.

Ongelmia yleensä aiheutuukin silloin, kun kyseessä on erikoisempi tuote, jonka toimitusaika on pitkä tai se on taylor-made –tuote. Tällöin ongelmia voi aiheuttaa toimitusajan siirto tehtaan puolelta, toivomus olisikin, että tällaiset tapaukset olisivat paremmin ennakoitavissa ja ennustettavissa.

Asiakaskäynnin perusteella tapahtuva tai tarveyhteydenotto asiakkaalta ->

Keskustelut tarvittavasta tuotteesta tai palvelusta ->

Tarjouksen jättäminen ->

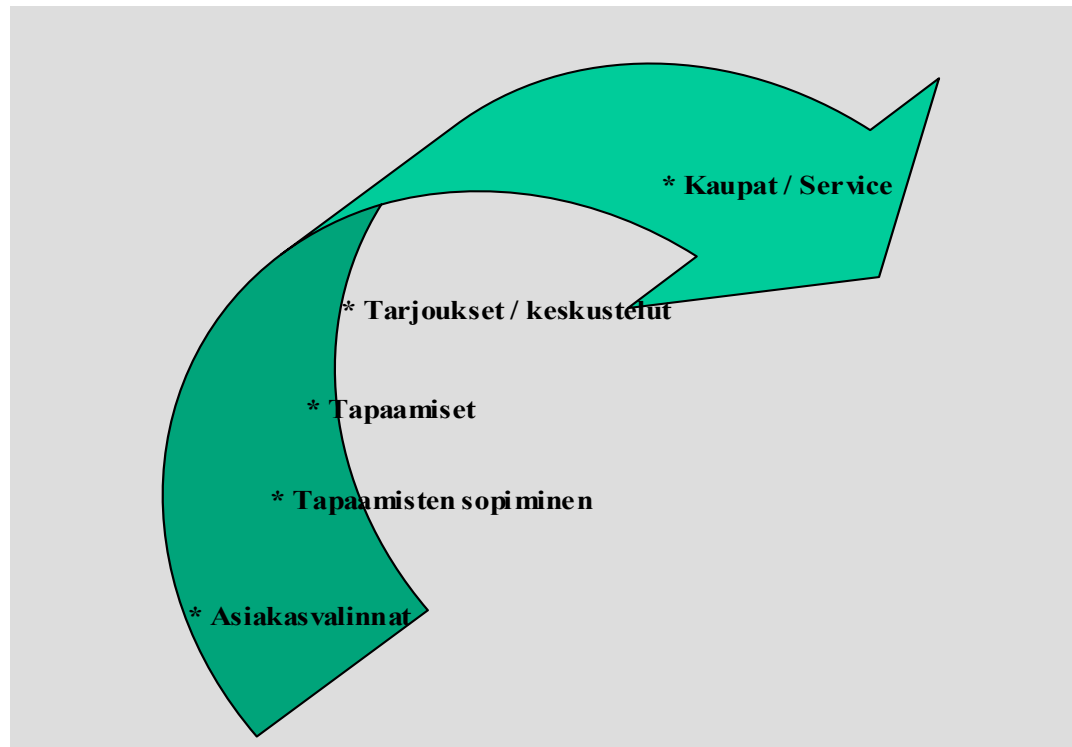
Uusi keskustelu, että varmasti oikea tuote/palvelu ->

Tekninen / kaupallinen tilaus ->

Tilausvahvistus asiakkaalle ->

Muiden palveluiden tarjoaminen, mikäli aiheellista ->

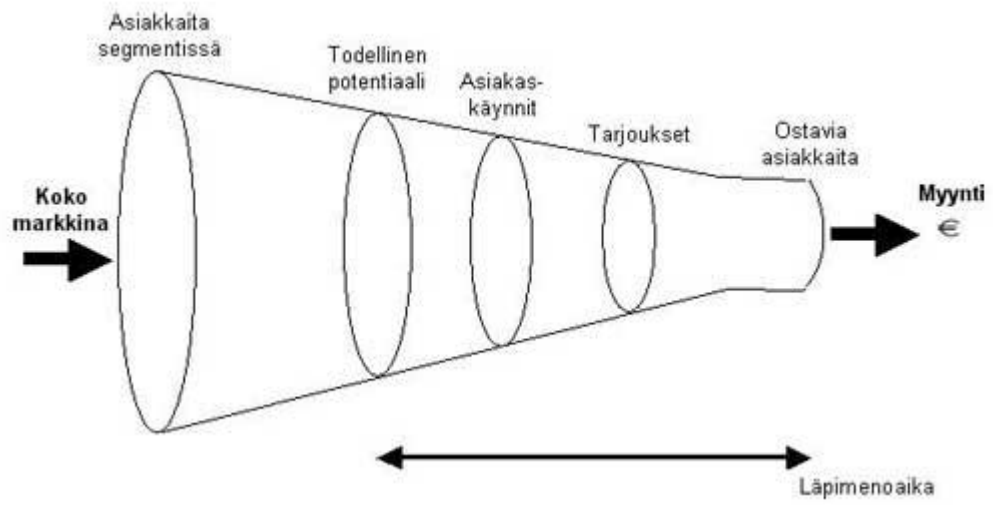
Tavarat asiakkaalle.



Kuva 10. Yrityksen myyntiprosessi.

3.4 Myyntiprosessien kehittäminen ja seuranta

Tämän päivän myyntiprosessi yrityksessä on hyvin johtamisen kautta hallinnassa. Myyntihenkilöstö tuntee oman asiakaskuntansa tuotteet ja liiketoimintaympäristön. Koska yrityksessä vaikuttaa jo vuosien aikana hioutunut toimintamalli, voisi sisäinen informaation kulku olla tehokkaampaan eli asiakaskäynneillä tulisi jokaisen myyntihenkilön ajatella kaikkia tuotteita ja palveluita, joita yrityksellä on tuoteohjelmassaan. Tätä voisi katsoa myös myyntisuppilo näkökulmasta, jossa yritetään saada käyttöön ja hallintaan koko asiakaskunnan kaikki mahdolliset potentiaalit. Nykyisen CRM-järjestelmän käyttö myyntiprosessin seurannassa on riittävä analysoidessa tulevaisuuden mahdollisuuksia. Vaikka tässä tutkimuksessa ei ollut asiakas- ja logistiikkaosastot osallisena, niin myös yhteistyötä myynnin ja em. osaston kanssa voisi parantaa lisäämällä kommunikaatiota ja informaatiota.



Kuva 11. Myyntiputken kuvaus.

4 BALANCE SCORE CARD – MYYNTIPROSESSIN TEHOSTAMINEN JA JOHTAMINEN

4.1 Balance score card – tasapainotettu tulokortti

Balanced Scorecard (myöhemmin BSC) on varmasti yksi tunnetuimmista tavoista yhdistellä rahamäärälliset ja ei-rahamääräiset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. Sen kehittäjien Kaplanin ja Nortonin tavoitteena oli kehittää mittaristo, jonka avulla yritys voisi tietää kuinka hyvin se kehittyy aineettoman pääoman suhteen. Henkilöstön lisäksi pääomalla tarkoitetaan tässä myös asiakkaita ja heidän sitoutuneisuutta yrityksen palveluihin. /16/

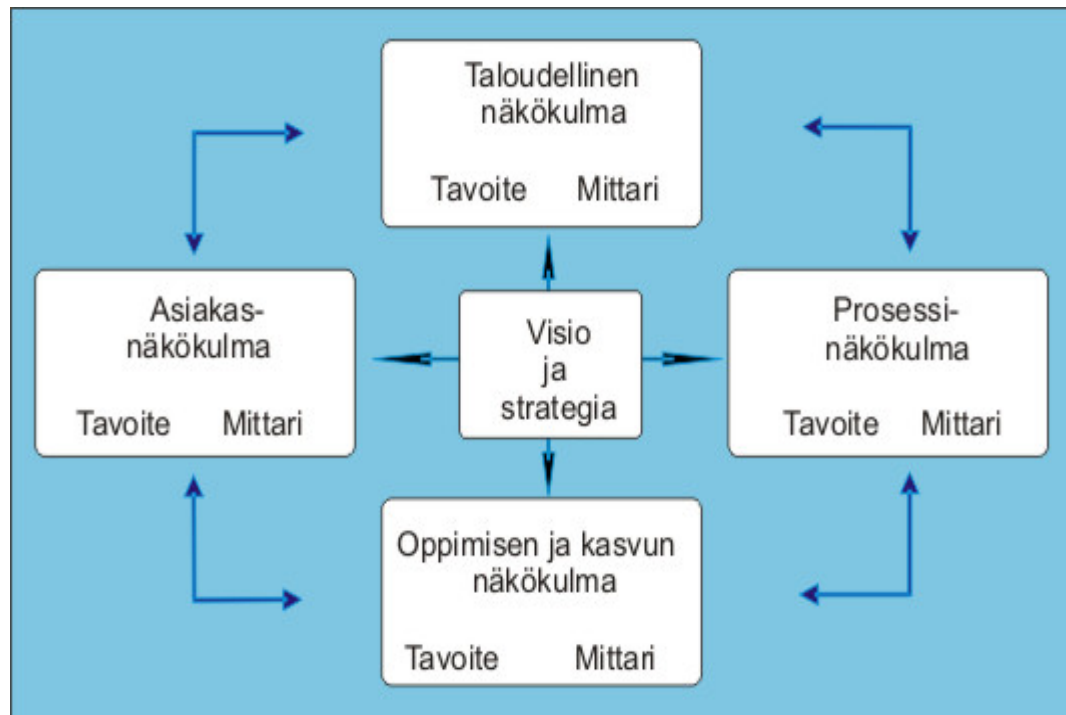
Tasapainotettu tulokorttia luotaessa tarkistellaan yrityksen toimintaa neljältä eri näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Tulokortin käyttö vaatii strategian ja vision muodostamista. Kun ne ovat muodostettu voidaan jokainen näkökulma käsitellä erikseen ja luoda strategiset tavoitteet. On myös hyvä muodostaa kriittiset menestystekijät, jotka osat asioita, joissa yrityksen on onnistuttava eli oltava hyvä. Näiden jälkeen voidaan luoda mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet. Mittareita luotaessa on hyvä ottaa huomioon yrityksen strategisen suuntautumisen.

Tasapainotetun tulokortin käyttö voi kääntyä myös yritystä vastaan. Tämä on mahdollista mikäli jokaiselle näkökulmalle on asetettu liian paljon tavoitteita sekä luomisen yhteydessä päämäärä ei ole selvä. Kun ajatellaan yrityksen strategiaa, niin tärkeää on löytää mahdollisimman vähäinen mittareiden määrä. Tällä tarkoitan, että toimintasuunnitelman ohjaaminen ja seuraaminen ei ole tehokkaasti suunniteltu, jos mitattavia asioita on liian paljon.

Kaplan ja Norton kertoivat ko. järjestelmän olevan strategian suunnittelu- ja ohjaustyökalu, joka kytkee strategian toteuttamisen konkreettisiin tavoitteisiin. BSC ei ole vain kokoelma mittareita, vaan yhtenäinen kokonaisuus. /16/

Kaplan ja Norton määrittivät BSC:lle neljä ns. ulottuvuutta, näitä ovat:

1. Taloudellinen näkökulma
2. Asiakasnäkökulma
3. Oppimisen- ja kasvunäkökulma
4. Prosessinäkökulma.



Kuva 12. BSC neljä näkökulmaa /16/

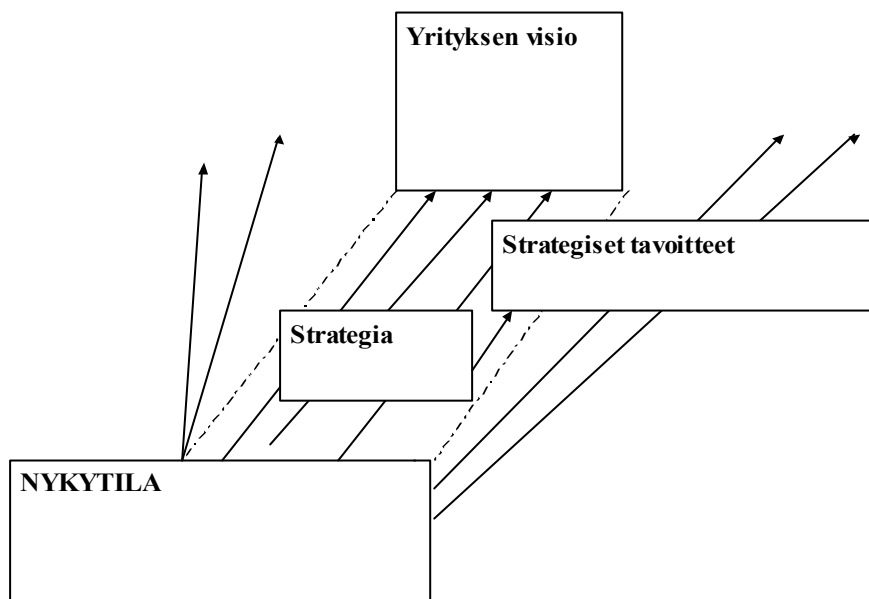
BSC käyttöönottoaminen vaatii, että yrityksen strategia ja visio on määriteltä. Näiden asioiden huomioinen muodostaa yrityksen toiminnalle ns. rajat, joiden sisällä toiminta tapahtuu. /16/.

Liitteessä yksi mainituissa kysymyksissä kysytään tiimin henkilöiltä heidän näkemystään yrityksen visiosta. Monelle on varmaankin epäselvää vision todellinen tarkoitus. Usein se liitetään parempaan myyntiin tulevaisuudessa.

Vision tulisi yrityksen sisällä kuvata sitä tilaa, jossa yritys haluaisi olla jonkin asetetun ajanjakson jälkeen. Tässä on kuitenkin otettava huomioon realismi eli ei tehdä luoda sellaisia mielikuvia, joita ei mahdollista toteuttaa. Tärkeää on myös yrityksen sitoutuminen tiettyyn aikaan, muuten on riski, että asetettu tavoite siirtyy ja siirtyy kaukaisuuteen toteutumatta koskaan.

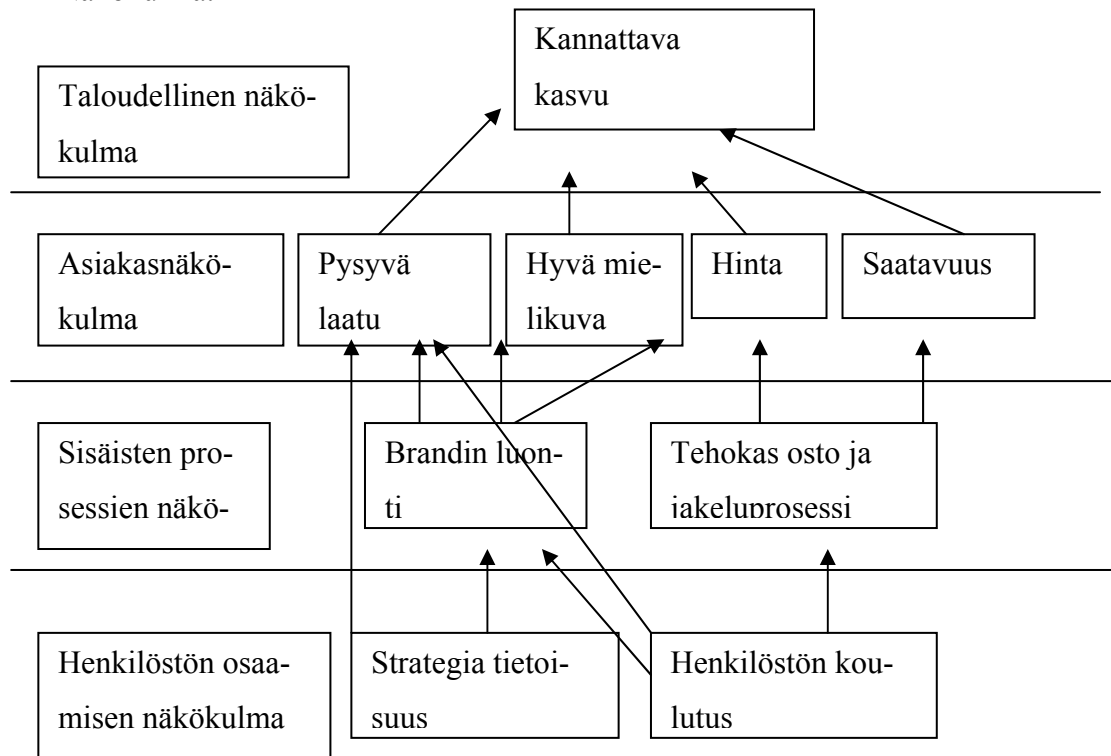
Strategia on taas johdon tekemä linjaus tai keinot, joilla visio saavutetaan. Strategian kertomien selvästi yrityksen henkilökunnalle on myös ensi sijaisen tärkeää. Tällöin jokainen tietää sen ja kaikilla on selkeä käsitys yrityksen toiminnasta, tavoitteista ja tulevista muutoksista.

Jotta nämä em. asiat tulisivat ymmärretyksi kaikkien osapuolien suhteen, on suositeltavaa käyttää strategiakarttoja. Tärkeää on myös miettiä kuinka kilpailuetu saavutetaan ja kuka tai ketkä valinnat tekevät. Schaeffler Finland Oy:ssä strategian linjaukset tekee ylin johto.



Kuva 13. Kuvaus strategia – nykytilasta visioon. /17/

Näkökulma:



Kuva 14. Strategiakartta esimerkkinä. /16/

Strateginen toiminnan mittaaminen on myös osa yrityksen toiminnan hallintaa. Strateginen mittaaminen mittaa yrityksen tilan analysointia, suunnittelua sekä toimintaa. Schaeffler Finland Oy:ssä on jo tehty mm. SWOT –analyysi, jossa yritys on tarkastellut itseään vahvuuksien kautta, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Sisäisten ja ulkoisten analyysien jälkeen yrityksen tulisi kehittää strategia, jolla se voi vastata haasteisiin ja kehittää toimintaansa valitsemaansa strategiaansa esim. BSC:n avulla.

4.2 Näkökulmat

4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Tässä näkökulmassa on tarkisteltu omistajanäkökulmasta mittareita; kannattavuus, liikevaihdon kasvu, yksikkökustannukset ja oman pääoman tuotto. Tämä näkökulma määrittelee yrityksen aineellista arvoa. Näkökulman tarkoituksena on kuvata miten yritykselle laadittu strategia on onnistunut taloudellisesti. Yrityksen kasvun muodostuu uusista tuotteista ja asiakkaiden kokeman arvon lisäämisestä.

Taloudellisessa näkökulmassa yritys valitsee tasapainon kasvun ja tuottavuuden välillä yrityksen strategian avulla. Tuottavuuden kehittämiseksi tehdyt toimet tuottavat arvoa lyhyemmän ajan kuluttua kuin yrityksen liikevaihdon kasvuun tähtäävät toimenpiteet. Tämä on seurausta siitä, että yritykset ilmoittavat tuloksiaan kvartaaleittain, joten lyhyen ajan tavoitteet menevät helposti pitkän ajan tavoitteiden edelle. /16/

4.2.2 Asiakasnäkökulma

Tämä näkökulma on erittäin tärkeä, kun puhutaan yrityksen mahdollisesta taloudellisesta tuloksen parantamisesta. Näiden perusmittareiden avulla on mahdollista seurata onnistumista asiakkaiden parissa esim. asiakasuskollisuus, -kannattavuus, -tyytyväisyys ja uusien asiakkaiden lukumäärä. /16/

Usein unohdetaan tärkeät kysymykset, jotka liittyvät parempaan asiakastyytyväisyyteen. Nämä kysymykset tulisi vastata kysymykseen: miten voimme parantaa tuotteitamme ja palveluillamme asiakkaittemme toimintaan? Kuten olen jo asiakasrajapinnassa työskenneltäessä oppinut, että uusien asiakkaiden houkuttelemiseen vaikuttavat yrityksen lupaukset sen tuoteominaisuuksista sekä hinnasta ja laadusta. Muita tärkeitä tekijöitä ovat mm. yrityksen maine. Schaeffler Finland Oy:n tapauksessa tämä tarkoittaa teknisiä ominaisuuksia sekä koneiden toimintakapasiteetin varmistaminen ja parantaminen.

Yrityksen, joka käyttää asiakasnäkökulmaa, tulisi huomioida syy-seuraus yhteys eli mikäli yrityksen tuotteissa tapahtuu muutos huonompaan suuntaan voi se olla syy markkinaosuuden menettämiseen. /16/

4.2.3 Oppimisen ja kehittymisennäkökulma

Tässä kohdassa keskitytään yrityksen tulevaisuuteen. Kuvaa yrityksen aineetonta pääomaa ja sen roolia yrityksen strategiassa. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yrityksen työntekijöitä sekä heidän taitojaan ja kykyjään. Schaeffler Finland Oy myyntiosastolla työskentelevältä odotetaan hyvää ammattitaitoa teknisissä ja kaupallisissa asioissa. Työntekijöiden oppimiseen on panostettu, ja oppiminen lähtee jo olemassa olevasta osaamisesta. Työntekijöillä pitää myös olla oikeaoppinen motivaatio soveltaa osaamista sekä oma halu oppia uutta. Tätä näkökulmaa voisi mitata esim. koulutukseen käytetyt varoilla ja työtyytyväisyydellä.

4.2.4 Prosessinäkökulma

Tämä näkökulma on erittäin tärkeä, jotta voidaan onnistua taloudellisissa ja asiakasnäkökulmaisissa asetetuissa tavoitteissa. Kaplanin ja Nortonin mukaan yrityksen sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään: /16/

1. Toimintaprosessit

- a. Tämä sisältää yrityksen jokapäiväisiä palveluprosesseja mm. palveluiden tuottaminen asiakasryhmille.

2. Asiakasprosessit

- a. Tämä kohta sisältää nykyisten ja uusien asiakkaiden hallintaan ja sitä kautta toiminnan syventämiseen. Tässä kohdassa on tärkeää asiakkaita valittaessa, että valitaan vain ne, jotka tuottavat eniten arvoa. On myös huomioitava, että nykyisten asiakkaiden vahvistamiseen tarvitaan kovaa työtä eli erinomaista asiakaspalvelua sekä asiakkaan tarpeiden huomioista proaktiivisesti.

3. Innovaatioprosessit

- a. Tämä vaatii yritykseltä panostusta tuotekehitykseen, jotta voidaan kehittää asiakkaille uusia innovatiivisia tuotteita. Schaeffler Finland Oy on osa Schaeffler –yhtymää, ja yrityksen R&D –osasto hakee vuosittain monia patentteja kehittämilleen tuotteille.

4. Yhteiskunnalliset

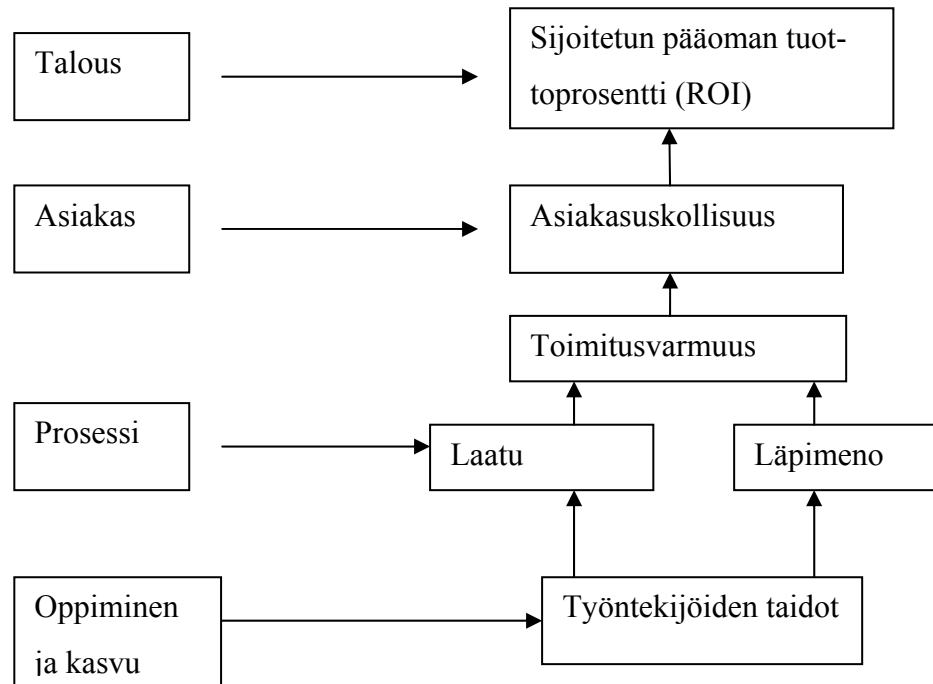
- a. Tämän huomioiminen vaatii lainsäädön huomioimisen esim. työsuhteet ja työturvallisuus. Schaeffler Finland Oy:ssa kaikkien myyntiosastolla työskentelevien on suoritettava työturvallisuuskortti. Yritys, jolla on hyvä maine yhteiskunnallisena toimijana, saa helposti houkuteltua hyviä työntekijöitä, jotka taas ovat osa tulevaisuuden liiketoiminnan parantamista.

4.3 Mittareiden kehittäminen ja käyttö

Yrityksen vision ja strategian luomisen jälkeen voidaan keskittyä mittareiden laatimiseen. Näitä voi olla kahta erilaista:

- tutkitaan strategia ja luodaan mittarit syy-seuraussuhteen kautta
- tutkitaan ja määritellään näkökulmat, ja näiden kautta muodostetaan mittarit.

Määritellessä syy-seuraussuhteita on tiedettävä yrityksen visio ja strategia. Näiden ollessa hallussa voidaan havaita mihin yrityksen on keskityttävä, jotta sen kilpailukyky muita alalla toimivia yrityksiä kohtaan säilyy.



Kuva 15. Syy-seuraussuhdeketju /18/

Schaeffler Finland toimii alalla, jossa asiakkaiden uskollisuus muodostuu toimitusvarmuudesta, laadusta ja toimitusajasta. Näitä em. asioita tarkasteltaessa on huomiotava, että laatu ja toimitusaika liittyvät prosessinäkökulmaan eli ne ovat riippuvaisia henkilökunnan taidoista ja osaamisesta. Nämä taas liittyvät oppimisen- ja kasvun näkökulmaan. Tästä johtopäätöksenä on, että työntekijöiden taidot ja osaaminen ovat olevan syy-seuraussuhteessa taloudelliseen näkökulmaan. /18/

On kuitenkin huomiotava, että monet muutkin seikat vaikuttavat asiakasuskollisuuteen kuin kuvassa 15 osoitetut. Syyseuraussuhteiden rinnalla yhtenä vaihtoehtona voi käyttää myös kriittisten menestystekijöiden kautta määrittelemistä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä katsotaan niitä seikkoja, joissa tulisi olla hyvä. Ongelma voi olla se, että näitä kriittisiä mittareita voi tulla liikaa, ja näkökulmat hämärtyvät. Kumpaa menetelmää sitten yritys käyttää, on mietittävä tarkkaan.

On otettava huomioon, että toisen osaston mielestä kriittiset menestystekijät eivät ole sama kuin toisella osastolla. Mittarit eivät ole välttämättä riippuvaisia toisistaan. Myös määrittelytapa voi vaikuttaa.

Käytettävien mittareiden määrä on riippuvainen yrityksestä. Mittarimäärät vaihtelevat 4-25 välillä, riippuen yrityksen koosta. Mittareita luodessa olisi hyvä katsoa, että ne ovat tasapainossa:

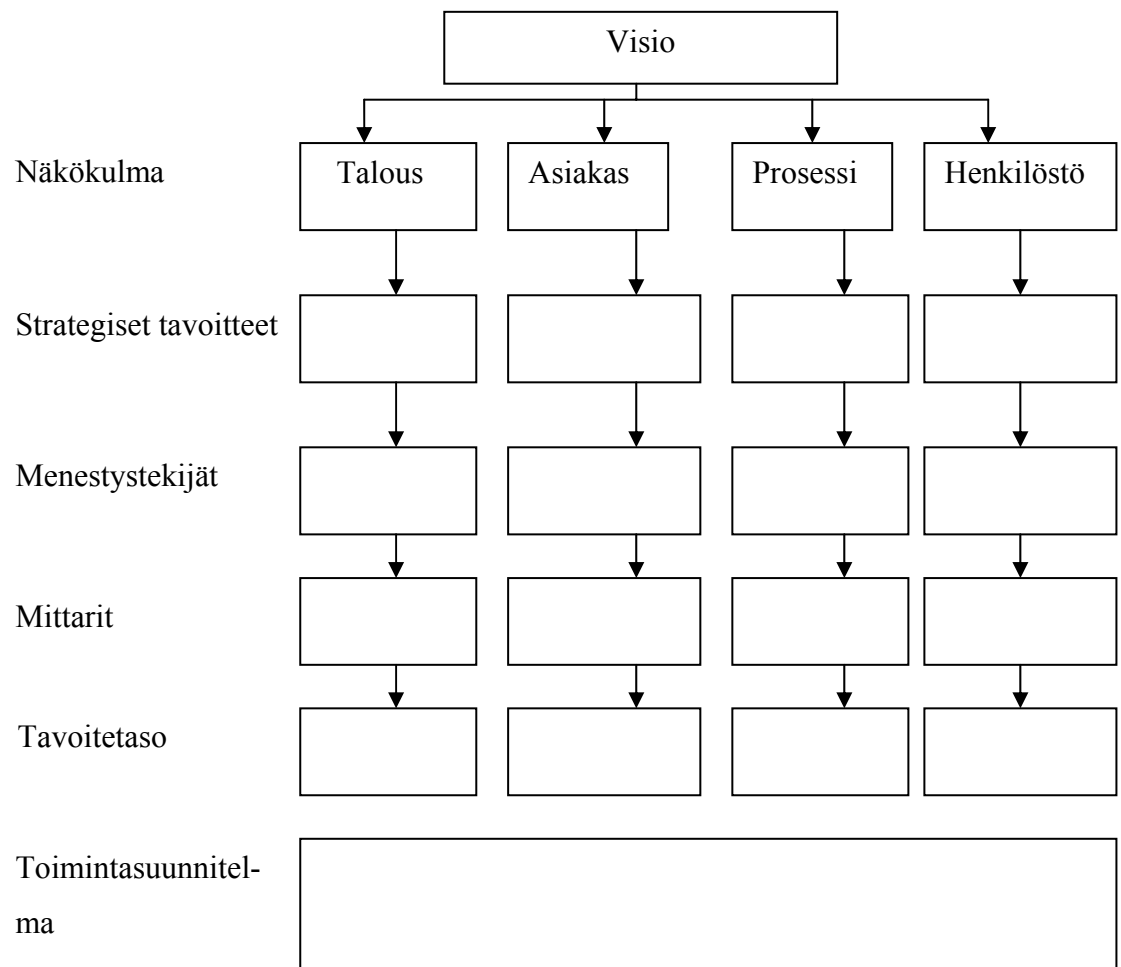
- ulkoisten ja sisäisten mittareiden suhteen
- pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareiden suhteen
- tulos- ja ennakoivien mittareiden suhteen
- raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden suhteen
- helposti ja vaikeasti mitattavien mittareiden suhteen. /16/

Riski, että mittarit ovat liian yksinkertaisia voivat johtaa siihen, että mittaristo jää kokonaan käyttämättä. On muistettava myös se tosiseikka, että BSC käyttö perustuu olettamukselle, että yrityksen omistajat saavat lisää pääomaa.

Ennen kuin mittaristo voidaan ottaa käyttöön, on hyvä aloittaa sen kokonaisuuden arvioinnista. Seuraaviin kysymyksiin tulisi saada joko positiivinen tai negatiivinen vastaus. Tärkeitä on, että se vastaa asetettuihin tavoitteisiin.

- Näkökö vai voiko yrityksen kilpailustrategian päätellä?
- Sisältääkö se tulos- ja ennakoivia mittareita?
- Onko jokainen näkökulma mittari määritelty?
- Onko tarpeen lisätä tulostuloksille ennakoivia mittareita?

Alla olevasta kuvasta nähdään esimerkkinä BSC-mittariston luomisprosessi. /16/



Kuva 16. BSC –mittariston luominen yhteenvetona.

4.4 Mittaristo Schaeffler Finland Oy:ssä

Mittaristo tekemisen aloitin haastattelemalla myyntiosastoa, koska BSC mittariston luominen edellyttää menemistä vision ja mission kautta toimintasuunnitelmaan eli saadaan selville, mikä on toiminnan tarkoitus.

Haastatetuiden henkilöiden vastauksista tuli selvästi esiin nykyinen missio eli tarjota ja palvella omia asiakkaitaan parhaalla tavalla ja täten varmistaa liiketoiminnan kehittyminen myös tulevaisuudessa. Tietäänpäkin ei voi unohtaa laadullisia näkökulmia eli toimittamalla laatutuotteita ja – palveluita on toiminnan kehittäminen positiivisempaan suuntaan helpompaa. Tämä edellä mainittu tulee esiin myös silloin, kun puhutaan hinta-laatusuhteesta.

Strategisia tavoitteita on johdon mielestä selvästi se, että markkinaosuus kasvaa ja tulevaisuudessa olemme kärkipaikalla. Yrityksen visiosta keskusteltaessa, muita esiin tulleita asioita:

- Innovatiiviset tuotteet
- Korkeatasoiset palvelut (lähinnä Service)
- Tietotekniikan lisääminen tuotteissa
- Olla johtava komponenttien ja palveluiden toimittaja
- Toimia vielä menestyksekkäämmin OEM ja MRO –asiakkaiden kanssa, kehittämällä erityisesti jälleenmyyjien kautta tapahtuvaa ratkaisumyyntiä
- Markkinaosuuden kasvattaminen.

Yrityksen toiminnan tarkoitus kertoo sen miksi se on olemassa eli tuottaa voittoa omistajille. Tämä on tärkeää tuoda esiin myyntihenkilöstön keskusteluissa, että missio on yrityksen toiminta-ajatus. /19/

4.4.1 Näkökulmat mittariston ja kriittisten menestystekijöiden tarkastelussa

Koska yrityksessä ei ole ollut käytössä BSC –järjestelmää, niin erilaisten näkökulmien tarkastelu ei ollut helppoa. Lähinnä tämä tuli esiin selvittäessä tärkeitä näkökulmia myyntiosaston näkökulmasta.

4.4.1.1 Asiakasnäkökulma

Tässä näkökulmassa menestystekijäksi tuli selvästi esiin asiakkaiden palveleminen tehokkaasti, ja siten, että luvutat toimitusajat pidetään. Mikäli asiakaspalveluun ja sitä kautta imagoon panostetaan, on sillä selvä positiivinen vaikutus myyntitoimintaan. On muistettava, että asiakaspalvelussa asiakkaiden huomiointi ja heidän tarpeiden ennakointi ovat avain menestykseen. Näkökulmassa on huomioitava myös luotettava laatu ja oikea markkinahinnoittelu. Ei pidä myöskään unohtaa reklamaatioiden hoitoa oikeaoppisesti eli ei jätetä asiakasta informoimatta missään vaiheessa.

4.4.1.2 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulman yksi tärkeä seikka oli kustannustehokas toiminta. Myös omistajien saama rahallinen hyöty on tärkeä seikka, jotta voidaan taas tulevaisuudessa investoida uusiin koneisiin ja laitteisiin sekä unohtamatta uusien henkilöiden rekrytoimista.

4.4.1.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäiset prosessit ovat laaja käsite ja sen syvällisempi käyttö vaatisi esim. tuotannon huomioimista. Nyt tutkimuksessa keskityttiin Suomen myyntikonttoriin, joten tämän näkökulman tarkistelu syvällisesti ei ollut mahdollista. Huomioitavaa on se esiin tullut seikka, että ilman sisäisten prosessien huomioimista ei täydellinen asiakkaiden huomioiminen onnistu. Lisäksi uusien innovatiivisten tuotteiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa on tärkeää. Ei myöskään pidä unohtaa tehtaan kanssa tehtävää markkinointimateriaalien tekemistä ja asiakkaille lähetettäviä julkaisuja.

4.4.1.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Yksi esiin tullut seikka on sitoutuneisuus ja asiantunteva toiminta. Tehokkuus tässä kohtaa tarkoittaa oikeiden henkilöiden valitsemista oikeisiin positioihin. Henkilökunnan kannalta on myös tärkeää, että heitä kuunnellaan ja on mahdollisuus oman alansa koulutukseen. Myös johdon antama innostava esimerkki voisi toimia yhtenä kasvun tekijänä.

4.4.2 Mittarit eri näkökulmista

Mahdolliset mittarit strategisten tavoitteiden osalta keskusteltiin myös haastatteluiden yhteydessä.

4.4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Koska yritys ei ole pörssissä, niin osakkeen arvon tutkiminen osana tutkimusta ei ollut mahdollista. Mutta tulevaisuudessa voisi yksi mittari olla tässä näkökulmassa se, että kuinka osakkeen arvo viimeksi toteutuneissa kaupoissa.

Mutta taloudellinen näkökulma on myös laatuun liittyvät kysymykset. Näitä kysymyksiä on vaikea tutkia näin pienessä mittakaavassa. Helpompi olisi jos yrityksen tuotantotiloja olisi Suomessa. Ainahan voidaan tutkia energiankulutusta, vesimaksuja, palkkoja ja muita maksettuja kustannuksia.

4.4.2.2 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Näkökulman tärkein seikka on asiakaspalvelun kannasta se, että on hyvä ja teknisesti toimiva palvelu. Tällöin varmistetaan myös uusien projektien hallinta niin kaupallisesti kuin teknisesti. Asiakas voidaan saada sitoutettua ostamaan tuotteet ja palvelut yhdeltä yritykseltä, koska kaikki tuote- ja palveluehdotukset tulevat samalta henkilöltä

4.4.2.3 Asiakkuusnäkökulma

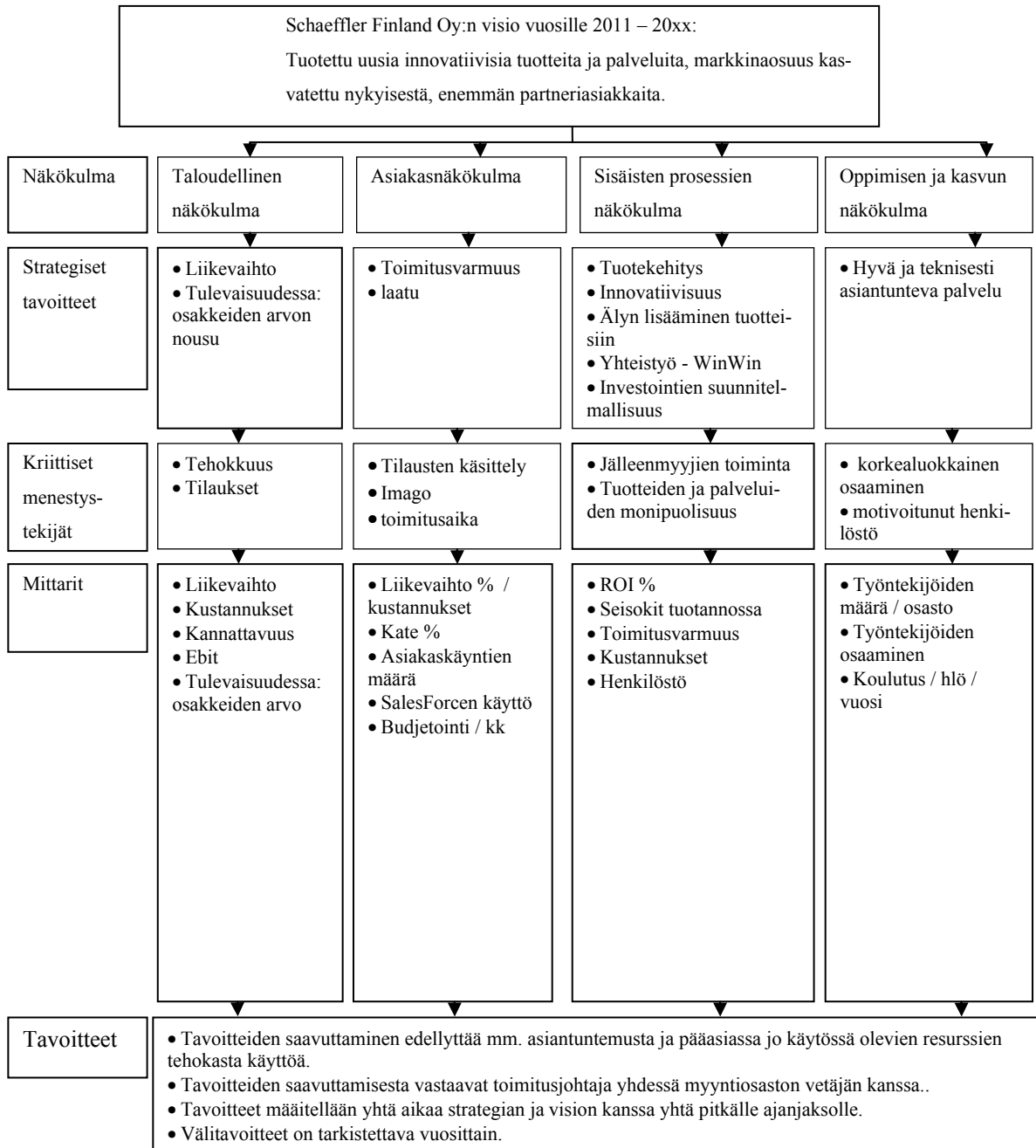
Tärkein seikka, joka tuli esiin oli toimitusvarmuus ja –aika. Nämä ovat jokaiselle yritykselle kriittisiä tekijöitä, jollei niitä ole huomioitu. Nykyinen vaikea taloudellinen tilanne asettaa myös asiakkaiden tarpeiden ennustettavuuden lähelle ennustamista, joka on taas hyvin epävarmaa taloudellista toimintaa. Toinen yhtä tärkeä seikka on laatu. Jotta asiakassuhde voisi säilyä vahvana ja molemmanpuolin kehittävä partnerisuhteena, on laatu oltava tasalaatuista koko ajan.

4.4.2.4 Sisäisten prosessien näkökulma

Tämän näkökulman huomioiminen tuo tulevaisuudessa uusin innovatiivisten tuotteiden kautta lisätuloja yritykselle. Tuotekehitys ja innovatiivisuus on Schaeffler Group:n tehtaissa ja tuotekehityksessä aina otettu tosissaan. Tästä osoituksena on monet yhteiset innovatiiviset tuotteet asiakkaiden kanssa.

4.5 Yhteenveto näkökulmista ja ehdotus tuloskortiksi

Toimivan tuloskortin tekeminen voisi olla mahdollista, mikäli yrityksellä olisi tuotantoa Suomessa. Ongelmia tuloskortin laadinnassa tuottaa varmasti eniten sisäisten prosessien näkökulmat, koska se on erittäin laaja, kun otetaan huomioon se seikka, että Schaeffler Finland on tuotteiden ja palveluiden toimittaja. Laadin alla olevan tuloskortin ehdotukseksi haastattelujen perusteella.



Kuva 17. Ehdotus yrityksen tuloskortiksi.

5 JOHTOPÄÄTÖS JA SEURANTA

5.1 Tutkimuksen tulos

Myynnin esimiehen tulee olla jatkuvasti ajan tasalla mitä myyntiryhmässä tapahtuu. Välillä täytyy kyseenalaistaa omat työskentelytavat ja haastaa itseään. Tärkeää on kuunnella mitä alaisilla on kerrottavaa. Reagointikyky ja toimintamallien jatkuva kertaaminen kuuluu myynninjohtajan jatkuvaan tekemiseen.

Esimiehen tulee ottaa oma roolinsa ja pyrkiä näyttämään alaisilleen tasapuoliselta ja auktoriteetin omaavalta johtajalta. Laajasta kirjallisuudesta on apua myynnin esimiehelle. Jokaisesta teoksesta löytyy aina jotain uutta, jota voi käyttää hyväksi omassa työssään. Toimintamallien jalkauttaminen omaan työhön kestää aikaa. Pitää pystyä omaksumaan toimintamallit luontaiseksi osaksi omaa työskentelyä.

Esimiehen on hyvä kehittää itseään jatkuvasti kouluttautumalla. Esimiestyö on jatkuvaa oppimista ja tiedon päivittämistä. Jokaisella esimiehellä on itsessään kehitettäviä asioita, joita pystyy hiomaan paremmaksi. Myyjä on yrityksen tärkein voimavara. Esimies ohjaa tärkeintä voimavaraa, joten hänen on oltava tehtäviensä tasalla.

Tärkeimpänä kehitysehdotuksena tutkimuksen tekijä näkee, että kohdeyrityksen asiakas hallinnan järjestelmän ja sen käyttöönoton mahdollisimman pian. Tämä voisi samalla tuoda parannusta myös, tutkimuksessa esille nousseeseen kehityskohteeseen nykymyyntiprosessista, uusien ja potentiaalisten liidien hallintaan. Myynnin työkalut nousivat myös esille ja niitä tulee jatkossa yksinkertaistaa, asiakkuuden hallintajärjestelmä voisi olla myös tässä osana kehitystä.

On myöskin otettava huomioon, että määrätietoinen johtaminen ei onnistu ilman mittareita, jotka ovat siihen tarkoitukseen suunniteltu. On kuitenkin selvää, että ajankohdainen ja uusi informaatio vähentää mittareita kohtaa olevaa epäluottamusta. Mutta toisaalta jokaisen myyntitoiminnassa olevan henkilön tulisi huomioda tärkeä seikka siitä, että menestys ei tule ilman jatkuvaa oman toiminnan parantamista.

5.2 Myyntiprosessin seuranta ja jatkotutkimusaiheet

On muistettava, että myynti on looginen prosessi ja ostaminen on emotionaalinen prosessi. Tästä syystä on tärkeää luoda omiin asiakkaisiin hyvä partnerisuhde. Muistettavaa on myös se seikka, että tämä partnerisuhde ei säily ellei myyntihenkilö toimi proaktiivisesti. Monesti puhutaan myyntivalmennuksesta eräänlaisena toimintaa ohjaavan tekijänä, mutta tämä on mielestäni vanhentunutta tietoa, koska tämän päivän tekninen kauppa perustuu valtaosin toimitusaikaan ja hintaan. Jollei nämä em. seikat ole yrityksessä kunnossa, toimivan myyntiprosessin kanssa, on vaikea parantaa myyntiä tai kehittää asiakassuhdetta.

Tämän päivän liiketoiminnan vauhti ja yllätyksellisyys johtuen vaikeasta taloudellisesta tilanteesta edellyttävät myynniltä uusia asioita. Myynnin looginen puoli korostuu. Myynnistä tulee enemmän tiedettä. Tässä vaiheessa yksittäisen myyjän osaaminen ja valmennus on tärkeää, ja tämä korostaa myynnin johtamisen vaikutusta.

Haastatteluissa ilmeni yrityksen myyntiprosessin kehittämisessä, että yhteistyö asiakaspalvelun ja myynnin välillä olisi enemmän yhteenkuuluvaa. Ilmeni, että yrityksessä on kuin kaksi eri leiriä, joissa kumpikin toimii omilla toimintaohjeillaan ilman kiinnostusta toisen toimintaan. Toive oli myös, että asiakkaiden tarpeet, ennustaminen ja muut asiakkaisiin liittyvät asiat tehtäisiin ja luotaisiin yhdessä.

Myynnin johtaminen on tavoitteiden asettamista ja niiden tekemistä. Tekemistä on olla jatkuvasti tietoinen myyjien ennusteesta suhteessa tavoitteisiin ja tietää mitä aktiviteetteja, huolia ja tarpeita heillä on tavoitteiden tekemisessä. Johdon tulee olla läsnä tulkitsemassa strategiaa, kun päätetään ottaa tai jättää kauppvoja ja kun varmistetaan haluttujen kauppojen voittaminen.

Myynnin tavoitteen tulee kattaa koko myyntisuppilo tunnistetuista mahdollisuuksista tarjouskantaan ja toimituksessa oleviin tilauksiin saakka. Laskutus on monta kuukautta vanhaa myyntiä. Se ei kerro siitä miten myynnillä menee eikä juuri tilauskantakaan. Tärkeää on kehityksen kannalta, että katse peruutuspeilistä siirtyy eteenpäin. Ennustamisen merkitys myynti- ja liiketoiminnassa kasvaa samalla kun sen tekeminen lähenee mahdottomuutta.

Yritysten johdossa työskenteleviltä vaaditaan tänä päivänä myös uudenlaista lähestymistä henkilökunnan toimintaan. Tällä tarkoitan sitä, että johtajien emotionaalinen ymmärrys ja johtajien antamien ohjeiden ennustettavuus helpottavat ja edesauttavat kaikkien toimimista yhteisten päämäärien eteen. On huomioita, että ilman hyvää johtamista ei synny osaamista, jota tarvitaan parempaan tulokseen pääsemisessä. On vaara, jollei toimintaa seurata, että asetetut strategiat jäävät pöydille pölyttymään ja johtamisen kautta asetetut arvot eivät saavuta päämääriään.

LYHENTEET JA MERKINNÄT

BSC	Tasapainotettu tulokortti.
CRM	Asiakkuuden hallintajärjestelmä (Customer Relationship Management).
B2B	Business to Business, yritykseltä yritykselle. Tarkoittaa myyntiä, jossa yritys myy tuotteita tai palveluita toiselle yritykselle.
SWOT	Nelikenttäanalyysi (SWOT) on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttärudikon avulla yritys pystyy vaivattomasti arvioimaan omaa toimintaansa. Strength = Vahvuus Weakness = Heikkous Opportunity = Mahdollisuus Threat = Uhka.
R&D	Tuotekehitys.
MRO	Huolto, korjaus ja käyttö.
OEM	Suomeksi lyhenne tarkoittaa alkuperäistä laitevalmistajaa. Lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista original equipment manufacturer.
SAP	Tulee sanoista Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung Aktiengesellschaft. Yritys on maailman 4. suurin ja Euroopan suurin.

TAILORMADE

Erikoisvalmisteinen, tiettyä tarkoitusta varten tehty.

ROI	Liikevoitto / sijoitettu pääoma (Return Of Investment)
EBIT	Operatiivinen tulos (Earning Before Interests and Taxes)

LÄHTEET

- /2/ Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö / Sirkka Hirsjärvi & Helena Hurme Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 2008 (Yliopistopaino)
- /4/ Syvällistä ja pinnallista: Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa / Pertti Töttö Tampere: Vastapaino, 2004
- /6/ Marketing management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller Upper Saddle River (N.J.) : Pearson Education, [2005], cop. 2006 12th ed.
- /8/ Michael E. Porter, Competitive Advantage, NY: The Free Press, 1985.
- /10/ Myynnin johtamisen uusi aika, Timo Nieminen, Sari Tomperi, WSOY 2008
- /13/ Myynnin anatomia, Petteri Laine, Talentum Helsinki 2008
- /14/ Johtajuus ja vetovoima, Halpern, Belle Linda, Lubar, Kathy, Rastor 2005
- /16/ Strategialähtöinen Organisaatio, Kaplan & Norton, Kauppakaari 2002
- /18/ Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovel-la tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- /19/ Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi / Robert S. Kaplan, David P. Norton Helsinki: Talentum, 2004

Internet lähteet:

/5/ www.Iro.fi/tutkimusmenetelmät

/7/ <http://www.efecto.fi/johtaminen.php>

/11/ <http://www.efecto.fi/myyntiprosessi.php>

/15/ http://www.salesforce.com/fi/assets/pdf/misc/WP_8CRMEssentials.pdf

/17/

http://www.ims.fi/sites/default/files/Strategian_jalkauttaminen_BSCn_avulla_2..pdf

<http://www.fondon.fi/tag/myynnin-johtaminen/>

Muut lähteet:

1/ Schaeffler Finland Oy / Schaeffler Group

/3/ Luennot 2010 - 2011 PBL, KyAMK

/9/ Ristikangas, M-R. & Ristikangas. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Helsinki. sivut 39-40

/12/ Kansainvälinen liiketoiminta & juridiikka, Fintra –koulutus, 12.4. – 16.11.2010, Kalle Reunanen / Efecto.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sales Management: Principles, Process and Practice (3rd ed.) Palgrave Macmillan, Hampshire, Donaldson, Bill (2007)

Kotler, P. & Armstrong, G. 1999. Principles of Marketing. 8th ed. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, cop.1999.

Haasteena myynnin johtaminen, Mika D. Rubanovitsch, Elina Aalto, Imperial Sales 2007

Organisaation strategian toteuttaminen, Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen,

Suominen, Teikari, Edita Prima 2006

Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä, M.Niemelä, A. Pirker,
J.Westerlund WSOY 2008

Johtamisen taito, Arto Hiltunen, WSOY 2011

LIITE 1. YRITYKSEN ORGANISAATIO

LIITE 2. HAASTATTELUT YRITYKSESSÄ

1. Miten näet yrityksen vision?
2. Oma näkemys nykyisestä yrityksen myynnin johtamisesta
3. Mahdolliset toivomukset / näkemykset yrityksen myynnin johtamisesta
4. Myyntitoiminnan seuraaminen, oma näkemys
5. Myyntitoiminnan tuomat lisäarvot asiakkaille (oem / mro)?
6. Esimiestoiminnan ohjaaminen eli kuinka mielipiteitäsi kuunnellaan? Saatko itse tuotua omat mielipiteet esiin vai päättävätkö muut puolestasi (esim. esimies)?
7. Miten hahmotat yrityksen myyntiprosessin ja mitä parannuksia toivot saavasi?
8. Myynnin käytössä olevan CRM –ohjelman käytettävyys, oma kokemus vs. vanha järjestelmä?
9. Crm –ohjelman käytön seuranta, kuka / miten / etc.?
10. Crm –ohjelman tarpeellisuus myyntiprosessissa?
11. Miten kehittäisit nykyistä toimintamallia (myyntiprosessi)?

LIITE 3.. HAASTATTELUISTA KERÄTTYJÄ KOMMENTTEJA

- 1) Yrityksen visio on hyvä, jos se saadaan toteututtua suunnitellulla tavalla.
Mikä visio?
- 2) Johtamiseen vaikuttaa liikaa lyhytjänteiset kiiretehtävät.
Myynnistä puuttuu ohjaus.
On vielä hakusessa.
- 3) Actionplan / teema / asiakassegmentti
Tasapuolisuus.
Myynninjohtaminen on siirtymässä nykypäivään ja asiallisuuteen.
- 4) Suunnittelussa ja ennakkoinnissa suurimmat puutteet.
Kai riittävä.
- 5) Säännöllinen tarvesuunnittelu – parempi vastaaminen asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin.
Tilaukset ja ennustettavuus paremmin hallinnassa.
Kustannustehokkaiden ratkaisujen löytäminen ja tarjoaminen asiakkaille.
- 6) Mielipiteitä myös kuunnellaan ja arvostetaan.
Vaikeissa tilanteissa haetaan kompromissi.
Ehkäpä kuunnellaan.
- 7) Asiakkaan tarve -> tarjous -> hintaneuvottelu.
Yhteistä suunnittelua asiakaspalvelun ja myynnin välillä
Tehokkuutta toimitusaikaseurantaan.
- 8) Monipuolisempi
SF tuntuu tehokkaalta
Laaja-alaisempi kuin vanha

9) Määriteltävä kuka ja mitä asioita halutaan seurata.

Esimiehen tulisi valvoa, että sitä myös käytetään. Ilmoitus myös kaikille, jota jokin esim. asiakastapaaminen koskee. Oli hän sitten asiakaspalvelussa tai teknisessä palvelussa

10) Uusi järjestelmä, ei vielä kokemusta

Koulusta tarvitaan.

Tärkeä, jotta voidaan hallita asiakkuuksia kokonaisvaltaisesti.

11) Parannettavaa käytettävyyden ja luotettavuuden suhteen (suunnittelutyökä-
lut).

Loppupäähän enemmän valvontaa eli tilauksen mennessä kilpailijalle info siitä, että miksi (yhteistyö asiakaspalvelu ja vastuumyyjä).

Yksi järjestelmä olisi hyvä.